

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

На правах рукопису

КРИВИЧ ЯНА МИКОЛАЇВНА

УДК 336.71: 001.895] (043.5)

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ**

08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук



Науковий керівник
Леонов Сергій Вячеславович,
доктор економічних наук, доцент

Суми – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОГО ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ	12
1.1. Дослідження теоретичних засад та сучасних тенденцій у розвитку банківських інновацій.....	12
1.2. Структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.....	39
1.3. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання.....	59
Висновки до першого розділу	72
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	76
2.1. Застосування системного підходу при формалізації понять «інноваційний потенціал банку» та «система управління інноваційним потенціалом банку»	76
2.2. Розробка моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку.....	88
2.3. Концептуальні основи формування системи управління інноваційним потенціалом банку	104
2.4. Розробка рекомендацій щодо застосування стратегії розвитку банку з врахуванням типу його інноваційного потенціалу	116
2.5. Формалізація загальних тенденцій та проблем розвитку інноваційного потенціалу банків України	131
Висновки до другого розділу	150
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ.....	154
3.1. Розвиток методичних засад оцінки інноваційного потенціалу банку.....	154
3.1.1 Загальні положення поелементної оцінки інноваційного потенціалу банку.....	154
3.1.2 Розробка механізму інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку.....	192
3.2. Практичне застосування комплексного підходу до оцінки інноваційного потенціалу банків(на прикладі ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ«Столичний»)	197
Висновки до третього розділу.....	226
ВИСНОВКИ.....	229
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	234

ДОДАТКИ.....	265
Додаток А – Проблеми формування та використання окремих складових інноваційного потенціалу банків в Україні та світі	265
Додаток Б – Анкета експрес-оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку.....	280
Додаток В – Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	282



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова фінансова криза та загострення конкуренції на ринку банківських послуг змусили банки вести пошук додаткових шляхів отримання конкурентних переваг, зокрема, шляхом впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів, нових продуктів та послуг. В той же час, враховуючи значний рівень фінансових витрат та ризику, які супроводжують інноваційну діяльність, коло банків, здатних до повноцінної реалізації програм інноваційного розвитку, є досить обмеженим. Це обумовлює актуальність дослідження спроможності банків до запровадження інновацій, оцінки достатності наявних у їх розпорядженні ресурсів та потенційних можливостей їх результативного використання. Відповідно, виникає необхідність у формалізації інноваційного потенціалу банку (ІПБ) та розробці науково-методичних засад та практичного інструментарію управління ним.

Вагомий внесок у розвиток методології формування, оцінки та управління інноваційним потенціалом (ІП) суб'єктів господарювання зроблено В. Александровою, О. Амошею, Ю. Бажалом, Б. Буркинським, Л. Водачеком, А. Власовою, Є. Галушкою, І. Галицею, В. Гейцем, С. Глазьєвим, Н. Гончаровою, С. Ілляшенком, С. Ільєнковою, Н. Краснокутською, О. Лапко, Б. Малицьким, В. Мединським, У. Менсфілдом, Б. Санто, Й. Шумпетером, Ю. Шипуліною, Ю. Яковцем, Э. Янчем та ін. Окремі аспекти інноваційної діяльності банків відображено в роботах Т. Васильєвої, О. Васюренка, І. Гуцала, А. Єпіфанова, С. Козьменка, Д. Кокуріна, Т. Косової, І. Крупки, А. Кузнєцової, О. Кузьміна, С. Леонова, Б. Луціва, Т. Майорової, В. Маганова, С. Онишко, А. Пересади, А. Савченка, Л. Федулової та ін.

В той же час, незважаючи на значну кількість наукових розробок в зазначеній сфері, ця проблематика розглядається фрагментарно, подальшо-

го дослідження вимагає ряд питань, пов'язаних, зокрема, з забезпеченням термінологічної узгодженості, формалізацією концептуальних засад системи управління ІПБ, а також розробкою методичних підходів до його поелементної та інтегральної оцінки. Актуальність і теоретико-практична значимість визначеного кола питань обумовили вибір теми наукового дослідження, його мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати дисертаційного дослідження використано при виконанні конкретних науково-дослідних робіт ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», а саме: «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер держ. реєстрації 0102U006965), де автором формалізовано загальні тенденції розвитку ринку банківських послуг України; «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (номер держ. реєстрації 0107U012112), де автором здійснено діагностику ІП окремих банків з іноземним капіталом; «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (номер держ. реєстрації 0109U006782), де автором розроблено стратегії інноваційної діяльності окремих банків України в умовах євроінтеграційних процесів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток науково-методичних засад управління інноваційним потенціалом банку на базі його поелементної та інтегральної оцінок.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити генезис практики управління інноваціями в банках; виокремити та систематизувати загальні тенденції та проблеми управління інноваційною діяльністю в банках України;
- здійснити структурно-декомпозиційний аналіз дослідження ІП суб'єктів господарювання; розвинути науково-методичні підходи до розуміння сутності ІПБ;

- розвинути теоретико-методичні засади системного підходу при управлінні ІПБ, формалізувати модель формування ІПБ;
- розробити структурно-компонентний підхід до формування та використання ІПБ шляхом його агрегованої предметно-функціональної структуризації;
- визначити специфічні особливості ІПБ як об'єкта оцінки, розробити науково-методичні підходи до його поелементної та інтегральної оцінок;
- поглибити теоретичні та практичні засади формування конкурентних стратегій банку, виходячи з рівня його ІП;
- здійснити поелементну та інтегральну оцінки ІП окремих банків України, визначити їх поточні конкурентні позиції на вітчизняному ринку банківських послуг, виходячи з розміру капіталу та рівня ІПБ; розробити рекомендації щодо обрання стратегій інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі управління інноваційною діяльністю в банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та використання ІПБ.

Методи дослідження. Теоретичною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення інноватики, банківської справи, сучасні концепції інноваційного та банківського менеджменту. У процесі дослідження залежно від його цілей і задач використовувалися наступні загальнонаукові методи: аналізу, синтезу і наукової абстракції (при забезпеченні термінологічної узгодженості); порівняльного та статистичного аналізу; логічного узагальнення (при дослідженні загальних тенденцій та проблем розвитку ІП банків України); системно-структурного і багатофакторного аналізу (в процесі систематизації факторів формування ІПБ); експертних оцінок і групувань (при формалізації окремих підходів до оцінки ІПБ); економіко-математичного моделювання та прогнозування (при оцінці ІП ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Банк Столичний»).

Інформаційно-фактологічною базою дослідження є: офіційні дані Національного банку України та Асоціації українських банків; аналітичні огляди та звітні дані банків України; наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників з питань управління інноваційною діяльністю банків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових теоретичних та практичних положень щодо управління банківськими інноваціями, які в комплексі створюють методичне підґрунтя формування та використання ІПБ.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

вперше:

- обґрунтовано, що ІПБ за структурно-логічною побудовою та категоріальною сутністю являє собою сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) наявних інноваційних ресурсів; 2) потенційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням фактора часу та вартості можуть бути задіяні банком для реалізації завдань інноваційного розвитку; 3) здатності та готовності банку сприйняти та ефективно використати наявні та потенційні можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності;
- розроблено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії розвитку банку (конгломератної та центрованої диверсифікації, утримання досягнутої позиції, концентрованого та диверсифікованого зростання, захисту ринкової стратегії, вертикального та горизонтального інтегрованого росту, обережного просування) на основі матричного підходу, який дозволяє ідентифікувати поточну конкурентну позицію банку в межах відповідної зони, виходячи із взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівнем ІП;

удосконалено:

- структурно-компонентний підхід до формування та використання ІПБ (виокремлено та формалізовано просторові межі фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, кадрової, організаційно-управлінської, комунікаційної, маркетингової, адаптаційної, науково-дослідної складових ІПБ), що зміщує акценти у механізмі управління банківськими інноваціями у бік підпорядкування цього процесу стратегічній меті діяльності банку, відмови від поелементного підходу до управління ІПБ на користь комплексного, забезпечення узгодженого функціонування складових ІПБ;
- науково-методичний підхід до оцінки фінансової складової ІПБ, який на відміну від існуючих, враховує необхідність розмежування структури джерел фінансування банківських інновацій (наявність власних фінансових ресурсів та можливість залучення додаткових) у відповідності до їх функціонального спрямування (технологічні та продуктові інновації) з урахуванням фактора часу, вартості та ступеня ризику;
- науково-методичний підхід до оцінки науково-дослідної складової ІПБ шляхом співвідношення якості інноваційної діяльності досліджуваного банку та банку, який демонструє найбільший темп зростання прибутку в поточному періоді;
- науково-методичний підхід до оцінки маркетингової складової ІПБ, який, на відміну від існуючих, зорієнтований на вимір зміни ефективності банківських інвестицій в маркетингові заходи з урахуванням динаміки рентабельності в цілому по банківській системі країни;

набули подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат управління інноваційною діяльністю банків шляхом формалізації економічного змісту дефініції «система управління ІПБ», яку запропоновано розуміти як цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких за-

безпечує цільове, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку;

- системний підхід до обґрунтування напрямів розвитку банку на основі інновацій шляхом розробки концептуальних положень системи управління ІПБ, формалізації її об'єкта, завдань, етапів, властивостей та функцій, здійснення функціональної, ресурсної та структурної декомпозиції її елементів, що дозволило представити її як багаторівневий та поетапний процес координації управлінських дій за ресурсами, часом та напрямками з метою забезпечення узгодженості її цільових та функціональних підсистем.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації в комплексі визначають концептуальні основи, організаційно-економічні форми та механізми управління інноваційним розвитком банку. Висновки та рекомендації автора щодо оцінки фінансової складової ІПБ впроваджено в діяльність філії ПАТ «ОТП Банк» у м. Суми (довідка від 23.04.2010 № 20-04); щодо оцінки маркетингової складової ІПБ – в діяльність Сумської ОД ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (довідка від 22.09.2010 № 15-01/243); щодо експертної оцінки ефективності функціонування організаційно-управлінського механізму в банку – у діяльність філії ВАТ КБ «Надра» Сумського РУ «Слобожанщина» (довідка від 21.09.2010 № 4640); щодо оцінки кадрового потенціалу банку – у діяльність Сумського відділення ПАТ «Промінвестбанк» (довідка від 28.05.2010 № 378); щодо застосування експертного методу оцінки інформаційної бази банку – в діяльність Сумської обласної філії ПАТ «Індустріалбанк» (довідка від 21.09.2010 № 1228); щодо застосування матричного експертного методу оцінки ефективності комунікацій в банку – у роботу Сумського відділення ПАТ «Альфа–Банк» (довідка від 26.05.2010 № 148/02).

Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національно-

го банку України» при викладанні дисциплін «Аналіз банківської діяльності» та «Банківський маркетинг» (акт від 26.06.2010).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою працею. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати виконаного наукового дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції» (м. Дніпропетровськ, 2010 р.); V Mezinarodni vedecko-prakticka conference «Zpravu vedecke ideje – 2009» (Прага, Чехія, 2009 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Образование и науката на 21 век – 2009» (Софія, Болгарія, 2009 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (м. Черкаси, 2009 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України» (м. Алушта, 2008 р.); IV Miedzynarodowej naukowí-praktycznej konferencji «Nauka i inowacja – 2008» (Пшемисль, Польща, 2008 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Становлення і розвиток банківської системи України в умовах ринкових перетворень в економіці» (м. Тернопіль, 2008 р.); всеукраїнських науково-практичних конференціях «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2007-2009 рр.) та ін.

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження опубліковано в 17 наукових працях загальним обсягом 4,53 друк. арк., з яких особисто автору належать 4,23 друк. арк., у

тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях з економіки,
10 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.



Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНОГО ПІДГРУНТЯ ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

1.1. Дослідження теоретичних засад та сучасних тенденцій у розвитку банківських інновацій

Підвищення рівня конкурентоздатності економічних систем значною мірою обумовлено зміною економічної ролі інновацій, темпів, напрямків і механізмів реалізації інноваційних процесів. На сьогодні економічний успіх будь-якого суб'єкта господарювання напряму залежить від інноваційної спрямованості його діяльності. Не минув цей процес і банківську сферу, адже ефективність роботи банку і його конкурентоздатність на ринку значною мірою залежать від запровадження нових банківських продуктів та технологій. У банківській сфері до інновацій відносять ті нові процеси і моделі, за допомогою яких кредитно-фінансові інститути мають намір вийти на відносно новий рівень функціонування, а також покращити свої позиції на ринку банківських послуг шляхом збільшення долі ринку або нарощення клієнтської бази, а також підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів, підвищенню якості кредитних операцій і т.д. Таким чином, за сучасних умов, запровадження інновацій є одним з найдієвіших інструментів у конкурентній боротьбі.

Саме тому дослідження проблем, пов'язаних з інноваційною діяльністю вітчизняних банків, є надзвичайно актуальним. Особливої актуальності розвиток наукових досліджень з даної проблематики набуває в умовах світової фінансової кризи, провідні фінансові установи зазнають кризи ліквідності й впливу фінансових ресурсів, відбувається скорочення фінан-

сування інноваційних та інвестиційних проектів та звуження інноваційно-інвестиційної діяльності.

Проведений аналіз літератури з досліджуваної проблеми показав, що, наприклад, великий жаль, на сьогодні більшість наукових робіт є постановочними, для яких характерним є використання терміну “банківські інновації” у різному розумінні та термінологічних сполученнях без розкриття його сутності та змісту. Разом з тим слід виокремити цілий ряд досліджень (наприклад, роботи Поповенка Н.С. [222], Балабанова І.Т. [8], Лаврушина О.І. [13], Васюренка О.В. [45] та інших), в яких містяться суттєві наукові здобутки щодо розкриття сутності та змісту категорії “банківські інновації”.

У науковій літературі термін “інновація” вперше вжив австрійський економіст Й. Шумпетер у 1939 р. у роботі “Кон’юнктурні цикли”, де під інноваціями він розумів “зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві” [276]. Й. Шумпетер розглядав інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом; втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу; нову функцію виробництва, що означає іншу якість засобів виробництва, яка досягається не шляхом дрібного поліпшення старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а через введення нових засобів виробництва чи систем його організації. Слід також зазначити, що він розглядав інновації саме в динаміці, тобто як інноваційні процеси (виготовлення нового продукту, а не “новий продукт”; впровадження нового методу, а не “новий метод”; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; проведення реорганізації).

Дослідження лінгвістичного походження терміна “інновація” дозволяє з’ясувати, що він має латинські корені та тлумачиться як “**відновлення**”, “**оновлення**” [253]. З англійської поняття “innovation” перекладається

як "введення нового" чи "введення новацій"[282]. Тобто практичне використання новації з моменту її виробництва та розповсюдження у якості нових продуктів або послуг є нововведенням (інновацією). Під новацією розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище (відкриття).

В умовах ринкової економіки методологія системного опису інновацій ґрунтується на міжнародних стандартах. Базою для міжнародного зіставлення показників науки та техніки, аналізу їх організації та фінансування, науково-технічної політики слугує Керівництво Фраскати "Пропонована стандартна практика для обстежень, досліджень та експериментальних розробок". Перші рекомендації прийняті у м. Фраскати (Італія) у 1963 р.

У межах організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) була створена група національних експертів, яка підготувала ці офіційні рекомендації за показниками науки і техніки. У зв'язку зі змінами в стратегії науково-технічної політики на національному та міжнародному рівнях; накопиченням практичного досвіду в країнах, що входять до ОЕСР; переглядом міжнародних статистичних стандартів, положення Керівництва Фраскати періодично уточнюються.

Пропозиції ОЕСР щодо систематизації даних у галузі технологічних інновацій були затверджені в Осло в 1992 р. та отримали назву "Керівництво Осло". "Керівництво Осло" було прийнято країнами Північної Європи за сприяння Фонду розвитку промисловості як посібник для збирання даних про технологічні інновації, оскільки дослідження ОЕСР 20 проектів з проблем інноваційної діяльності, проведені в 1990 р., довели суттєві розбіжності в меті, методах, визначеннях основних понять інноваційної діяльності. "Керівництво Осло" розроблено лише стосовно технологічних інновацій та охоплює нові продукти та процеси, а також їх значні технологічні зміни [113].

Взагалі, у відповідності з міжнародними стандартами, під "інновацією" розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що

отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг [114].

Аналогічний підхід до трактування економічної категорія «інновація» викладено у Законі України «Про інноваційну діяльність» [227].

Огляд економічної літератури показав, що на сьогоднішній день у залежності від об'єкта і предмета дослідження різні економісти розглядають інновацію по-різному. У вітчизняній практиці інновацію традиційно розглядають як кінцевий результат інноваційної діяльності [62, 97, 106, 157, 227, 258, 259], у закордонній переважно як діяльність, процес змін [250, 275, 290].

Аналіз цих публікацій дозволяє стверджувати про наявність суттєвих розходжень у розумінні сутності інновації як економічної категорії.

Систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності інновації, як економічної категорії дозволяє виокремити наступні:

- *інновація як результат* (Гохберг Л. [66], Уткін Л. [258], Глазьев С. [62], Бешелева С. [27], Гурвича Ф. [106], Ільєнкова С. [97], С. Ілляшенка та О.Прокопенко [106], Х.Рігс [271], В.Хіппель [291], Р.Фатхутдінов [259], Левінсон А. [157] і ін.);
- *інновація, як зміна* (Й. Шумпетер [275], Валент Ф. [38], Волдачек Л. [51], Яковець Ю. [283], і ін.);
- *інновація, як процес* (Д.Тідд [299], Д.Бессант [299], К.Павітт[299], Б.Твісс [250], Б.Санто[238], українські та російські економісти І.Школа [34], І.Будникевич [34], О.Лапко [155], Д.Черваньов [265], Л.Нейкова [265], Валдайцев С. [37] і ін.);
- *інновація, як сукупність заходів* (Казанцев А. [101], Ф.Ніксон [262]).

В табл. 1.1 наведено приклади тлумачення сутності економічної категорії «інновація» у межах виділених підходів.

Варто зауважити, що, незважаючи на виділені вище науково-методичні підходи до розгляду інновації, на сьогоднішній день наукова дискусія між вченими й економістами відбувається, переважно, тільки між прихильниками другого та третього підходів. Так, сьогодні в багатьох вітчизняних та закордонних наукових працях терміном «інновація» позначається одночасно і процес створення та впровадження чогось нового, і його конкретний результат.

Таблиця 1.1

**Приклади розуміння сутності економічної категорії
«інновація» у межах виділених підходів**

Автор, джерело	Зміст
<i>«інновація, як результат»</i>	
Закон України «Про інноваційну діяльність» [227].	результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового чи удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використаного в практичній діяльності, або нової чи удосконаленої організаційно-економічної форми, що забезпечує необхідну економічну і (чи) суспільну вигоду
Керівництво Фраскаті [271].	кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового чи удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використаного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг
А. Левінсон [157]	результат, підсумок попередньо проведеної наукової, практичної, організаційної роботи
Р. Фатхутдінов [259]	кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту
С. Ілляшенко, О. Прокопенко [106]	кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх в виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств
Х. Піре [105]	комерційне освоєння нової ідеї
В. Хіпель [291]	застосування нового продукту або процесу на практиці
<i>«інновація, як процес»</i>	
Б.Санто [238].	техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку якщо

Продовження табл. 1.1

	іновації орієнтовані на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатний прибуток
Д. Тідд, Д. Бессант [299]	процес перетворення можливостей у нові ідеї, які широко впроваджуються в практику
Б. Твісс [250]	процес нововведення як передача наукового або технічного знання “безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється у носія технології”
В. Мединський, Л. Шаршукова [182]	суспільний, технічний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень
Х. Хауштайн [290]	впровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі
<i>“інновація, як зміна”</i>	
Й. Шумпетер [272].	зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві
Л. Волдачек [51]	цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи (кількісна, якісна, в будь-якій сфері діяльності підприємства)
Ф. Валента [38]	зміна в первісній структурі виробничого механізму, тобто перехід від його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили, організації; зміни з позитивними, і негативними соціально-економічними наслідками
Ю. Яковець [283]	якісні зміни в виробництві, які можуть відноситися як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління
<i>“інновація, як сукупність заходів”</i>	
А. Казанцев [101]	сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових або удосконалених промислових товарів і обладнання
Ф. Ніксон [262]	новостворені (застосовані) і (чи) удосконалені конкурентноздатні технології, чи продукція послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (чи) соціальної сфери

Природно, що таке різноманіття визначень тільки створює плутанину в поняттях, проблемою стає відсутність єдиної прийнятої позиції, єдиної точки зору. Крім того, на сьогоднішній день продовжує існувати проблема відсутності офіційної загальноприйнятої термінології в області інноваційної діяльності.

Розглядаючи інноваційну діяльність банків, слід зазначити, що у науковій літературі вона визначається, насамперед, як процес, спрямований

на розробку нових або удосконалення існуючих банківських послуг та продуктів, які використовуються у практичній діяльності та пропонуються на ринку банківських продуктів[18].

До нових банківських послуг відносять діяльність по здійсненню допомоги або сприянню клієнту у отриманні прибутку, здатну приносити додатковий комісійний прибуток [18].

Новий банківський продукт – комбінована, або нетрадиційна форма банківського обслуговування, створена на основі маркетингових досліджень потреб ринку [18].

Поняття «банківська операція» означає процедуру дій, направлену на вирішення певної задачі по управлінню банківським капіталом. До банківських операцій відносяться форми контролю та обліку руху грошових коштів та цінних паперів, методи планування фінансових показників, методології складання фінансових планів різних видів, методи фінансового аналізу, форми організації фінансової роботи у банку та різні інші дії [18].

Таким чином, банківські інновації – це результат діяльності банку, направлений на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, сприяючих клієнтам у отриманні прибутку [116].

Отже, на основі проведеного категоріального аналізу, можна цілком впевнено стверджувати, що банківські інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності банку, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого банківського продукту чи послуги, які впроваджені в практичну діяльність.

Розглянемо ретроспективу розвитку банківських інновацій. Проведений нами аналіз ринку банківських послуг промислово розвинених країн показав, що вони накопичили величезний досвід впровадження інновацій, у тому числі і у банківській сфері. На нашу думку, дослідження цього досвіду представляє великий інтерес для вітчизняних банків, оскільки може бути використаний ними, з врахуванням специфіки українського ри-

нку банківських послуг, в Україні. Виходячи з цього, нами була зроблена спроба систематизувати розвиток найсуттєвіших банківських інновацій. Результати проведеного аналізу наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

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 табл. 1.2. особливу роль у розвитку банківського бізнесу відіграло впровадження у повсякденну практику останніх досягнень науки та техніки, а саме використання новітніх технічних засобів для автоматизації розрахункових операцій.

Виділяють два основних етапи автоматизації банківської системи. Перший етап розпочався з автоматизації окремих операцій (до 70-х років).

Пізніше впровадження електронних технологій почало набувати рис універсального характеру, формується багаторівнева система надання банківських послуг (автомати-касири, кредитні картки, автоматизовані робочі місця банківських службовців, переказ грошових коштів телеграфом, тощо). Другий етап (сьогодення) автоматизації банків пов'язують з розвитком комп'ютерних технологій, а саме з масовим розповсюдженням персональних комп'ютерів та засобів електронного зв'язку, а також із змінами на фінансовому ринку. На цьому етапі надзвичайного розвитку набувають електронні гроші, які мають тривалу історію розвитку про що свідчать дані приведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

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.

Крім того, особливого динамізму набуває розвиток інтернет технологій. З'являється ряд принципово нових банківських послуг, а саме: інтернет-банкінг, теле-банкінг, мобіл-банкінг, хоум- банкінг і т.д. Інформація

щодо рівня проникнення Інтернет-банкінгу в країнах світу подана у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Рівень проникнення Інтернет-банкінгу в країнах світу [36, 29, 75, 218]

Країна	Банки, які надають Інтернет-послуги, од.	Кількість банків у країні, од.	Частка банків, які надають Інтернет-послуги, %	Користувачі Інтернет-банкінгу, %
Німеччина	285	1042	27,35	50,5
Великобританія	170	679	25,04	45
Ірландія	70	106	66,04	29,3
Швеція	45	122	36,89	57,2
Фінляндія	12	102	11,76	52,8
Голландія	62	150	41,33	36,7
Бельгія	102	235	43,4	35,3
Люксембург	152	280	54,29	38,3
Франція	143	609	23,48	42,4
Греція	35	77	45,45	17,2
Європа (середнє)	107	340	28,5	42,6
Росія	102	1590	6,42	15
Україна	10	180	5,5	1,2
США	1532	7800	19,6	35

У сучасних умовах інновації є найважливішим елементом підвищення ефективності діяльності різних суб'єктів господарювання, в тому числі банківських установ. Впровадження наукових досягнень і винаходів в організацію банківського обслуговування забезпечує постійне відновлення і поліпшення банківських продуктів та застосовуваних технологій обслуговування споживачів.

Останнім часом до інновацій відносять розробку та запровадження нових організаційних структур організації. Сучасні банківські установи розвиваються в умовах глобалізації телекомунікаційних засобів, розвитку мереженої форми організації бізнесу, тому на даному етапі неабиякої актуальності набувають питання винайдення нових форм організаційних структур.

Зазначимо, що всі вище перераховані ознаки інновацій в певній мірі відповідають поняттю банківського продукту, однак з урахуванням неоднозначності самого поняття «інноваційна діяльність банку», необхідно більш детально обґрунтувати поняття «новизни» відносно запровадження саме нових банківських продуктів [47]:

- продукт, самостійно розроблений банком для задоволення потреб клієнта, який не має аналогів на ринку банківських послуг, є новим;
- продукт, запроваджений на одному з ринків, але введений на інший – теж є новим для даного ринку;
- пакетний продукт, в якому вперше на даному ринку застосована комбінація існуючих раніше банківських продуктів;
- продукт, існуючий на ринку, але якщо хоча б один з його параметрів або елементів модифікований застосовуванням вперше на даному ринку способом, теж є новим.

У загальному розумінні, поняття «інновація» прив'язується до національного ринку, що дає можливість в процесі аналізу вітчизняного ринку розглядати банківські продукти, структури яких копіюють продукти, застосовувані зарубіжними ринками. Це правомірний підхід, оскільки більшість банківських контрагентів вкладають кошти на внутрішньому ринку, і відповідно, будуть сприймати банківські продукти, які вперше з'явилися на національному ринку у якості інноваційних [128].

Вихордячи з проведеного аналізу, можна виділити наступні ключові характеристики, які притаманні інноваціям:

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

З метою конкретизації цілей та результатів інноваційної діяльності банківських установ необхідна достатньо повна класифікація нововведень, розробка якої забезпечить більш рівноцінне і цілісне розуміння предмету дослідження, а також дозволить виявити проблемні взаємозв'язки та співвідношення різних груп і типів банківських інновацій.

Узагальнюючи теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів (Зявлиної П. і Васильєвої А., Горшкова В. та Кретової О., Волдачек Л. і Волдачкової О., Уткіна Є., Морозової Г. і Морозової Н., Пригожина О.) спробуємо весь спектр банківських інновацій привести до однієї структури, авторський варіант якої представлено на рис. 1.1.

Надамо характеристику деяким видам інновацій, представлених на рис. 1.1.

Реактивні інновації направлені на виживання банку на ринку банківських послуг. Тобто є своєрідною реакцією на зміни в діяльності банків конкурентів. Таким чином, банк, як і будь-який інший господарюючий суб'єкт, для утримання своїх конкурентних позицій на ринку змушений здійснювати інноваційну діяльність.

Стратегічні нововведення мають випереджаючий характер. Основна мета таких нововведень – отримання певних вирішальних конкурентних переваг в перспективі. Прикладом таких інновацій в свій час був вступ банків до міжнародних платіжних систем Visa International, MasterCard International і т.д., для імітації власних пластикових карток, які на даний момент є достатньо поширеним засобом платежу і в перспективі зазнають ще більшого розповсюдження.

Продуктові банківські інновації є основною частиною інноваційної діяльності банку, оскільки його успіх на ринку прямо залежить як від запропонованого ним нового спектру продуктів та послуг, так і від розвитку та модернізації традиційних. Дана категорія банківських інновацій є результатом впливу конкурентного середовища, умови якого спонукають

банки шукати нові сфери діяльності. На вітчизняному ринку банківських послуг

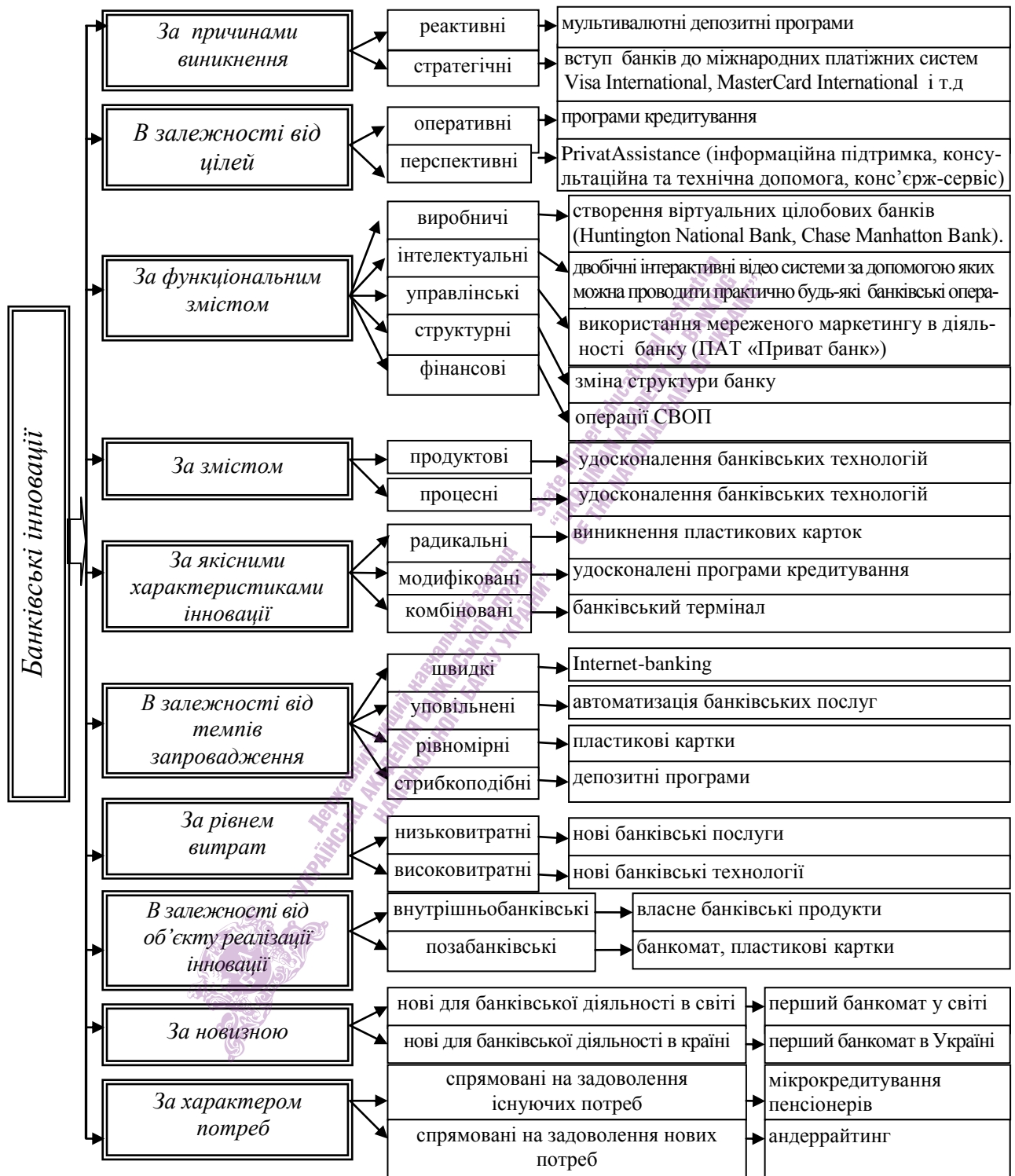


Рис. 1.1. Класифікації банківських інновацій

(розроблено автором на основі систематизації робіт [6, 88, 101, 102, 116, 183, 226, 259, 297])

існує досить великий спектр продуктів даного типу, а саме: факторингові та лізингові операції, операції СВОП, мікрокредитування пенсіонерів і т.д.

Процесні інновації відіграють другорядну роль, оскільки вони на пряму не пов'язані з основними функціями банку. Ця група інновацій носить технологічний характер і включає інноваційні зміни в інноваційній структурі, методи організації основного виробничого процесу (процесу представлення послуг), методи реалізації банківських продуктів, удосконалення банківських технологій.

Внутрішні інновації включають здебільшого продуктові інновації, а також стосуються інноваційних змін в адміністративно-управлінській системі. У якості приклада можна навести структурну перебудову та удосконалення системи планування діяльності банку або зміну стратегічної спрямованості діяльності банку. Іншими словами, внутрішні інновації направлені на поліпшення ефективності функціонування банку.

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

Радикальні інновації в банках передбачають запровадження принципово нових видів банківських продуктів і послуг, застосування якісно нових технологій їх реалізації і представлення, використання абсолютно нових методів управління.

Комбінаторні інновації припускають використання сполучення великої кількості різних елементів, тобто об'єднання різних технологій представлення послуг в один комплексний пакет, пропонований на ринку як один продукт.

Модифікаційні інновації передбачають зміни в давно існуючих банківських продуктах для продовження їх життєвого циклу.

Враховуючи вище зазначене, вважаємо за потрібне виділити інноваційні зміни, які зараз є найбільш поширеними у банках:

- 1) зміна структури та вигляду банківської установи: багатоканальна діяльність з поєднанням нових та традиційних технологій та інструментів; самообслуговування; дистанційне обслуговування; телефонні центри;
- 2) віртуальні банківські та фінансові технології: управління банківськими рахунками, готівкові розрахунки, електронний підпис, заключення договорів;
- 3) комплексне використання нових інформаційних та комунікаційних технологій для електронного та змішаного (традиційного та нового) маркетингу;
- 4) нові можливості внутрішнього контролю та аудиту;
- 5) зміни в кваліфікації робітників: продукт-менеджер, консультант, спеціаліст з трансакцій та консультацій.

Розглянемо більш детально деякі з вище визначених напрямків інноваційних змін у банківській сфері.

Сучасні тенденції на світовому ринку банківських послуг свідчать, що головна увага провідних західних банків сфокусована, в першу чергу, на зміні структури та іміджу банку. Так з'являються нові організаційні структури, змінюється методологія взаємовідношень з клієнтами та принципи управління офісами, менеджерам відділень надаються окремі додаткові повноваження та права.

У сучасному банківському обслуговуванні також отримали широке розповсюдження бізнес-моделі, орієнтовані перш за все, на покращення якості обслуговування та підвищення на цій основі доходів банків. Так, наприклад, американський Commerce Bancorp, наслідуючи проголошений ним девіз «Найзручніший банк Америки»[281], не лише продовжив і без того довгий робочий день, а і ввів практику роботи семи днів на тиждень. Аналогічну практику провадить і український банк «Хрещатик» [211].

Ще один американський фінансовий інститут Washington Mutual з метою докорінної зміни свого вигляду створює собі імідж «антибанківського банку». Філософія діяльності Washington Mutual – відступ від загальних тен-

денцій, коли стратегія росту банківської установи базується на зменшенні витрат, і реалізація бізнес-концепції, за якою теж зростання забезпечується за рахунок залучення нових клієнтів, розчарованих у звичайних фінансових послугах та продуктах [281].

Аналіз інноваційних змін в зарубіжних банках [49; 103; 241], вказує на зростаючу інтенсивність використання зон самообслуговування клієнтів, що дозволяє суттєво знизити навантаження на фахівців операційно-касового залу банку і, відповідно, скоротити кількість операціоністів і касирів, що виконують рутинні операції, і збільшити число менеджерів, які займаються обліково-позиковими, консалтинговими та іншими видами послуг. Велику роль при цьому виконують банкомати (Automated Teller Machine, ATM) – багатофункціональні автомати (автобанки) керовані останнім поколінням магнітних пластикових карток.

Однією з інноваційних тенденцій у банківському обслуговуванні є поява нових функцій у банкоматів. Так, австрійський Bank of Queensland перевів свої банкомати на систему засновану на операційній системі Windows, яка дає можливість кредитній установі використовувати банкомат як маркетинговий інструмент. Наприклад, власникам карток інших банків ATM Bank of Queensland може запропонувати більш низьку відсоткову ставку за новою кредитною карткою [151]. В той же час у Сінгапурі стандартний банкомат пропонує споживачу близько 35 видів послуг, серед яких такі нетрадиційні послуги для інших країн, як придбання автомобілів та поновлення водійських посвідчень.

Онлайновий банківський бізнес також не відчуває дефіциту інноваційних рішень та технологічних розробок. Так, зокрема, останньою технологічною новинкою від компанії Yodlee є електронний операційний центр Yodlee Moneycenter, який включає в себе декілька програмних додатків, у тому числі – по онлайнній оплаті рахунків та по управлінню особистими фінансами. Функції Yodlee Moneycenter також включають: агрегацію рахунків (клієнт може переглядати всі свої рахунки, а не лише ті, які знаходяться в основно-

му банку); сервіс по онлайнній оплаті рахунків за допомогою кредитних карток; пакет послуг по переказу коштів з одних рахунків на інші, та навпаки; інструменти по управлінню фінансовими портфелями, а також інші зручні набори електронних банківських продуктів та послуг [281].

У багатьох промислово розвинених країнах відбувається перехід від класичної філіальної моделі до моделі дистанційного банківського обслуговування, все більше операцій проводиться клієнтами без відвідування банку [39]. У зв'язку з поступовим перенесенням сервісного навантаження на дистанційне обслуговування, функції існуючої роздрібною мережі поступово звужуються, а філіали все більш нагадують спеціалізовані сервіс-центри.

Ринок платіжних карток також постійно оновлюється. Так, вже сьогодні клієнтам пропонується широка номенклатура кредитних та дебетових карток, кожна з яких використовується для оплати певного виду послуг. Наприклад, достатньо розповсюдженою є окрема дебетова картка, за допомогою якої клієнт сплачує медичні послуги. Також досить популярними є програми лояльності, коли за кожну покупку, оплачену за допомогою картки, клієнтам нараховуються призові бали, за які можна купити певні продукти чи послуги тих компаній, з якими у банку заключний договір. Зазначимо, що подібні програми лояльності використовують і українські банки, зокрема Приватбанк. Значною інновацією у розвитку банківської сфери свого часу була емісія «привілейованих» пластикових карток. Картки World Signia (міжнародної платіжної системи MasterCard International) та Visa Infinite (міжнародної платіжної системи Visa International) займають вищу сходинку в ієрархії банківських карток в усьому світі [301]. Такі картки емітуються за рішенням правління банків, а тому є ексклюзивними для кожного клієнта. Насьогодні в Україні зазначені картки емітує лише ВАТ КБ «ПриватБанк».

Як бачимо, спектр банківських послуг, які сьогодні пропонують своїм клієнтам комерційні банки є досить широким.

У роботі [239] зазначено, у процесі розвитку світового фінансового ринку накопичений значний досвід розробки і впровадження банківських

інновацій. Однак з огляду на те, що вітчизняна банківська система ще досить молода, українським фінансово-кредитним установам слід дотримуватися зарубіжного досвіду впровадження банківських інновацій, досліджувати їх досвід та тенденції.

Аналіз стану сучасного рівня залученості вітчизняних банків до інноваційної діяльності показав, що на сьогодні поступово збільшується кількість банків, які значну увагу приділяють інноваційним продуктам і технологіям. Однак цей процес носить скоріше стихійний характер, ніж системний. Слід також зазначити, що проведене нами дослідження світової практики з впровадження банківських інновацій підтверджує, що переважна кількість вітчизняних банків застосовує стратегію запозичення банківських інновацій, а не розробку власних. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що банківські установи України у порівнянні з банками промислово розвинених країн мають відносно невеликий термін існування. Застосовуючи таку стратегію, вітчизняні банки страхують себе від ризиків, пов'язаних з веденням інноваційної діяльності. Крім того, такий підхід дозволяє їм значно скоротити витрати на розробку та впровадження інновації, обмежуючись при цьому лише витратами на проведення досліджень щодо адаптації новинки на внутрішньому ринку.

На сьогодні лідером з впровадження інновацій в Україні є Приватбанк. Інноваційна політика Приватбанку орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, провідних банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. Приватбанк першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу "Приват24" та GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів та POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії [209]. Крім того, остання інновація Приватбанку, яку має назву «без монет», і представляє собою систему електронної здачі, визнана міжнародним рейтингом Innovation in Banking Technology Awards 2010 кращою банківською інновацією 2010 року [242].

Окрім Приватбанку, інновації на сьогодні активно впроваджують «ОТП Банк», «Укрсоцбанк», «Райфайзенбанкаваль» та ін.

Досить великого поширення сьогодні набувають інновації у Private Banking. Елементи Private Banking вже впроваджує ряд українських банків, зокрема, ВАТ «Приватбанк», ВАТ «БГ Банк», ВАТ «ОТП Банк», ВАТ «Укрсоцбанк» та інші. Традиційно під Private Banking розуміють відносини між банком та клієнтом, характерною відмінністю яких є персональний підхід до клієнта, комплексність послуг, що надаються, і висококласне обслуговування. Слід зазначити, що одні вітчизняні банки кцентують увагу більше на послугах з консультивання, а інші – на додаткових послугах для VIP-клієнтів.

Номенклатура послуг для VIP-клієнтів, на сьогодні є вражаючою. Ряд банків займається створенням банківських продуктів і послуг, спрямованих на задоволення персональних фінансових потреб VIP-клієнта. Зокрема, такий підхід впроваджено в АКБ СР «Укрсоцбанк» [94]. Даний підхід полягає в дослідженні господарської діяльності заможного клієнта та його стиля в аспекті виробничої та фінансової активності. Далі на основі отриманих результатів розробляється підхід до індивідуального обслуговування клієнта, який спрямований на максимальне задоволення його потреб у банківських послугах.

Щодо надання нестандартних фінансових послуг VIP-клієнтам, слід відмітити наступні: довічне управління активами клієнта та членів його родини, формування банками індивідуальних інвестиційних портфелів VIP-осіб і управління ними, забезпечення фінансового управління на підприємствах, якими володіють такі особи, податкове планування та розробка індивідуальних фінансових схем для оптимізації грошових потоків і т.д.

Окрім надання фінансових послуг, сьогодні, банки прополнують ряд інших послуг, зокрема, організація відпочинку, туристичних і ділових поїздок, підбір шкіл для дітей за кордоном, тест-драйв автомобілів класу «люкс», арт-банкінг і т.д.

Отже, проведений аналіз показав, що запровадження інновацій стосується різних сфер діяльності банку, тому більшість інновацій неможливо віднести до конкретного виду із запропонованої вище класифікації. Так, наприклад, продуктові інновації часто супроводжуються маркетинговими та технологічними, а структурні – управлінськими тощо.

Банки зацікавлені розробляти нові продукти та послуги, а також модернізувати методики представлення цих інновацій з метою доведення операційних витрат та цін на них до рівня, що відповідає конкурентній позиції. Розробка нових банківських продуктів та послуг – це процес зміни стратегії банківської діяльності.

Неабияку-яку роль в інноваціях банківського обслуговування відіграє часовий фактор. Банк, який першим вийшов зі своєю інновацією на ринок та завоював свою нішу, швидко створює собі імідж. Банківська інновація – це функція часу. Вона діє лише в межах часу, які встановлюються початком та кінцем життєвого циклу даної інновації [247]. Це означає, що банківською інновацією не може бути банківський продукт чи операція, які є новими лише для даного банку, в той час коли вони вже поширені в інших банках країни.

З урахуванням цього «банківськими інноваціями» в Україні може вважатися:

- новий для України зарубіжний банківський продукт;
- новий український банківський продукт, який раніше не мав аналогів на вітчизняному ринку банківських послуг;
- нові технології обслуговування клієнтів.

Поєднання часу і ресурсів у єдиний процес визначають значущість концепції життєвого циклу інновацій для діяльності банків [222]. Кожен продукт має свій обмежений життєвий цикл: змінюється середовище існування продукту, старі продукти мають зніматися з продажу і замінятися на нові.

Життєвий цикл банківської інновації – це певний проміжок час, на протязі якого продукт або операція набувають активного поширення та приносять банківській установі комерційну вигоду.

Життєвий цикл банківської інновації складається з наступних етапів [47]:

1. Зародження нового банківського продукту.
2. Розробка.
3. Вихід на ринок.
4. Розвиток ринку.
5. Стабілізація ринку.
6. Спрощення ринку.
7. Падіння ринку.
8. Деструктуризація.

На першій стадії на основі проведених досліджень зароджується ідея майбутньої банківської інновації. Слід зазначити, що більшість таких ідей не перетинає межі другої стадії, на якій визначається вірогідність подальшого успіху реалізації нового банківського продукту, його прибутковість, об'єм попиту і об'єм надходження коштів від реалізації продукту. Стадія виходу на ринок показує період запровадження нового продукту на ринку банківських послуг. Стадія розвитку ринку пов'язана з ростом об'ємів продажу банківського продукту на ринку. На стадії стабілізації ринку інноваційний продукт займає тверді позиції, ринок стає насиченим пропонованим продуктом, а обсяг продажу – відносно стабільним. Перелом відбувається, коли ринок вичерпує свій потенціал подальшого зростання і близький до зрілості. Далі продукт досягає піку свого розвитку і відбувається різке зниження об'єму продажу банківського продукту, тобто його падіння до нуля. Етап падіння ринку у багатьох випадках відзначається зниження більшості значущих показників життєдіяльності продукту, що і складає суть перелому. Як результат, перелом виражається в зупинці всіх процесів життєдіяльності банківського продукту. Іншими словами, відбувається по-

вна реалізація лімітованого банківського продукту або взагалі повне припинення нелімітованого банківського продукту через перенасиченість ринку або втрату його актуальності для клієнтів.

Планування банківських інновацій можна здійснювати на протязі всього її життєвого циклу. Всю діяльність з планування банківської інновації можна розділити на наступні елементи:

- 1) дослідження ринку банківських послуг (критичний аналіз існуючих банківських продуктів, тенденцій, вподобань та потреб споживачів і т.д.);
- 2) дослідження ринку банківських інновацій;
- 3) оцінка змін у рівні ризику для банку та контрагентів в результаті запровадження інноваційного банківського продукту;
- 4) оцінка співвідношення ризикованості, доходності, ліквідності та альтернативних витрат при виборі між декількома варіантами інновацій;
- 5) оцінка результатів проведеного аналізу та розробка банківської інновації;
- 6) впровадження банківської інновації в організаційно-функціональну структуру банку: навчання персоналу, делегування повноважень та розподіл відповідальності між підрозділами банку по впровадженню або продажу інноваційного банківського продукту, створення первинної документації та кореспонденції банківських рахунків;
- 7) виведення банківської інновації на ринок;
- 8) ринкова підтримка інноваційного банківського продукту.

Таким чином, перш, ніж прийняти рішення про доцільність розробки тієї чи іншої банківської інновації, фінансово-кредитна установа має чітко визначити необхідні для цього матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, а також врахувати фактор часу. Об'єднання ресурсів та часу в єдиний процес визначає значущість концепції життєвого часу для діяльності банку, оскільки вона змушує керівництво банку та його маркетингову службу аналізувати господарську діяльність, як з по-

зиці дійсного часу, так і з точки зору перспективи її розвитку у майбутньому; вона обґрунтовує необхідність систематичної роботи по плануванню випуску інновацій (пошук ідеї, організація інноваційного процесу, створення банківської інновації, її просування на ринок та дифузія), а також по придбанню інновацій (вивчення попиту, банківський маркетинг, бенчмаркетинг); вона є основою механізму аналізу та планування інновації (при аналізі банківської інновації можна встановити, на якій стадії життєвого циклу вона знаходиться, яка її найближча перспектива, коли розпочнеться різкий спад і коли вона закінчить своє існування) [233].

Згідно з С.Д. Іл'єнковою, всі існуючі у банку інноваційні процеси можна поділити на три групи [100]:

1. Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес, тобто процес створення та використання інновацій в межах одного і того ж банку. У даному випадку нововведення не приймає форми нового банківського продукту, а лише удосконалює технологію виробництва вже існуючих продуктів.

2. Простий міжорганізаційний процес. Процес формування нового банківського продукту з метою просування його на ринок у якості предмету купівлі-продажу.

3. Розширений інноваційний процес зазвичай пов'язаний з формуванням комплексного банківського продукту, коли при його створенні банк співпрацює зі своїми партнерами, тим самим розділяючи інноваційний процес між кількома учасниками.

Управління інноваційною діяльністю представляє собою досить складний процес, який є невід'ємною складовою загальної системи управління банком. Нажаль, у більшості українських банків процес управління інноваціями зорієнтований лише на вирішення поточних завдань, а його якість не відповідає світовому рівню та загальнонаціональним потребам розвитку банківської системи. В той же час, практика функціонування

провідних банків промислово розвинутих країн світу свідчить, що їхні успіхи значною мірою пов'язані з розробкою цілісної системи управління інноваціями. В цих банках створена така структура і культура управління інноваціями, в якій напрями хронологічного розвитку інтегруються у загальні стратегічні плани, політика зростання безпосередньо пов'язана з постійною розробкою перспективних продуктів та проникненням у нові сфери бізнесу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вибір індивідуальної інноваційної стратегії для кожного банку, від якого залежить, в яке русло буде направлена інноваційна діяльність банку. Термін «стратегія» сучасною економічною наукою трактується як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності [178]. Стратегію інноваційного розвитку можна трактувати як основний напрям руху організації в довгостроковій перспективі, результатом якого є рішення про те, коли і як саме необхідно ініціювати інноваційні процеси, які саме ресурси будуть задіяні у міру їх проходження, який буде характер інноваційної діяльності, які моменти функціонування банку будуть залучені в неї і т.п. Звідси витікає, що формування стратегії є одним з найбільш важливих елементів в структурі інноваційного управління кредитної організації.

В залежності від виду інновації в теорії виділяються цілий ряд інноваційних стратегій, які представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація інноваційних стратегій за К. Фрідманом [270].

Тип стратегії	Основний зміст	Можливий результат
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючий технологічній базі	Поступове відстоювання в техніко-технологічному, а потім і економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація продукт-лідер на ринку, що не потребує високих витрат на наукові дослідження	Можливий вигравш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостях призводить до ризику швидкої втрати монопольних переваг

Продовження табл. 1.5

Імітаційна	Закупка ліцензії з мінімальними витратами на власні наукові дослідження	Успіх можливий за умови високої кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування.	Використовується в невеликих організаціях
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.	Ризики пов'язані з будь-яким лідуванням

Критичний аналіз результатів досліджень [55, 61, 104, 116, 178, 270] показав, що з огляду на інноваційний контекст управління, крім базових стратегій у сучасних умовах господарювання є сенс виділяти й інші, безпосередньо пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю. Їх умовно можна поділити та об'єднати у такі основні групи стратегій: менеджерської поведінки щодо інновацій; формування інновацій; організація інноваційної діяльності в компаніях; інноваційної орієнтації компанії. Модифікації інноваційних стратегій представлені в табл. 1.6.

Слід зазначити, що кожен банк відрізняється від інших за ресурсною базою, наявним інтелектуальним потенціалом, набором конкретних засобів, принципів та інструментів досягнення визначених цілей. Крім того, якість аналізу навколишнього середовища та визначеність його результатів, що виражається у виявленні додаткових можливостей для подальшого закріплення і розширення своїх позицій на ринку, у кожного окремо взятого банку є різним. Саме це і визначає індивідуальні підходи кожного банку до визначення власних стратегій.

Таблиця 1.6

Модифікації інноваційних стратегій [14-16, 37, 45, 55]

Назва стратегії	Зміст
<i>Стратегії, засновані на менеджерській поведінці щодо інновацій</i>	
Традиційна	Підвищення якості товарів на наявній технологічній базі
Опортуністична	Орієнтація на лідера ринку
Імітаційна	Закупка ліцензії з мінімальними витратами на власні НДДКР, копіювання основних споживчих властивостей нововведень
Захисна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування. Головна мета оптимізація співвідношення витрат і результатів в імітаційних процесах
Поглиналина	Купівля нововведень
Наступальна	Високий рівень інноваційності процесу, захоплення лідируючих позицій на ринку
Авангардна	Спрямованість на збереження доброї репутації за наявності сильних (переважно лідируючих) ринкових і технологічних позицій
Упереджуючого маневру	Здійснення нових для регіону або певної сфери бізнесу стратегічних дій (впровадження нових заходів), що, зважаючи на новизну, створюють складні для копіювання або нейтралізації активи чи компетенції
<i>Стратегії формування інновацій</i>	
З наміром (попередньо окреслена)	Прагнення досягти конкретної мети. Передбачення попереднього обміркування інноваційних ідей та зазвичай контролю процесу їх розробки і подальшої реалізації
Спонтанна	Не передбачає якихось заздалегідь сформованих і осмислених моделей чи плану дій на ринку. Зорієнтована на спонтанні інноваційні розробки
<i>Стратегії організації інноваційної діяльності в компаніях</i>	
“Кишені”	Автономні дослідження, що можуть мати будь-яку інноваційне спрямування, проводяться у так званому “skunkworks” (кабінеті скусна), що практично виключає бюрократичну тяганину з розробки і практичної перевірки інноваційного зразка
Аллокації ресурсів	Визначення загальних довгострокових перспектив з інноваційних підрозділів компанії а планування їх взаємодії. Фактично передбачає комплексне портфельне планування
Спонтанного, але імпліцитного консенсусу	Підтримка частиною операційних співробітників компанії імпліцитного якогось одиничного рішення, що створює прецедент на ринку (рішення може бути як в цілому спонтанним, так і продуманим, але спонтанно реалізованим)
Паралельних розробок	Інноваційні розробки здійснюють одразу кілька команд. Передбачено зростання ймовірності успіху і зменшення часу, відведеного на дослідження. Особливість управління конкуруючими проектами – складність реінтеграції членів команд, які “програли” (можливі напрямки реінтеграції: нові програми, влиття в команду переможців)
Підприємницька	Орієнтація на ідеї лідера підприємницького типу. Провідна теза: найкомфортніші умови для розробки інновацій та нових стратегій існують в окремій добре інформованій і добре тямущій голові
Парасолькова	Керівник частково контролює дії інших членів компанії, що здійснюють інноваційну діяльність, або визначає межі їх дій, не обмежуючи свободи маневру
<i>Стратегії, засновані на певній інноваційній орієнтації компанії</i>	

Продовження табл. 1.6.

Товарних ліній	Орієнтація на кращі інноваційні проекти та об'єднання менш дохідних. Передбачено розгляд різних нових товарних пропозицій зі швидким тестуванням на ринку, розробку системи контролю для виявлення втрат від впровадження інновацій
Крупних системних інвестицій	Орієнтація на впровадження новинок заради зниження витрат у довгостроковому періоді та надійності. Передбачає довгострокові прогнози розвитку ринку і одночасний запуск кількох інноваційних програм з їх подальшим всебічним тестуванням
Розгалуженої збутової системи	Орієнтація на реалізацію розроблених компанією технічних рішень у продуктах її клієнтів. Передбачає створення груп, які працюють у тісній взаємодії з ринком. Відмітна особливість – здатність компанії до швидкого розширення виробництва шляхом відбору технологій
Встановлення точних технічних і цінових параметрів	Орієнтація на оптимальне задоволення вимог ринку та зниження ризиків. Передбачено детальне опрацювання технологій виробництва з намаганням із самого початку знизити собівартість одиниці продукції. Відмітна особливість – компанія, що керується цією стратегією, не поспішає першою представити свої технології на ринок
Конвергенції (звуження)	Орієнтація на зменшення змін, у тому числі інноваційних, з метою зменшення ризику діяльності на ринку. Передбачено фокусування ні ринкових ніші
Дивергенції (розширення)	Орієнтація на інновації у відповідності до змін, які відбуваються ззовні. Передбачено постійний моніторинг ринкових сигналів та організацію НДР, спрямованих на створення інновацій, які задовольняють його потреби

Отже, підбиваючи підсумок, зазначимо, що результати проведеного дослідження показали, що поняття банківських інновацій різноаспектне, оскільки включає не лише впровадження інновації у вигляді нового продукту чи послуги, а і ряд організаційно-управлінських нововведень практично у всіх сферах функціонування банку. Відповідно актуальність обрання банками інноваційного шляху розвитку залишається поза сумнівом. Однак, на привеленкий жаль, впроваджувати інновації може далеко не кожен банк. Окрім того, що іноваційна діяльність є дуже ризиковою, необхідною умовою до її здійснення є не лише готовність банку до інноваційних змін, а і наявність потужного інноваційного потенціалу, який є базою для здійснення інноваційної діяльності. Саме тому особливий науковий інтерес становить дослідження сутності та змісту категорії «інноваційний потенціал», що і буде зроблено у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

1.2. Структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання

Інноваційна активність економічної системи визначається результатами діяльності суб'єктів господарювання, які розробляють та впроваджують інноваційні продукти та послуги у всіх сферах господарювання. Комплексною характеристикою спроможності суб'єктів господарювання до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал. Це поняття є концептуальним відображенням феномену інновацій. Зовсім нещодавно воно ввійшло до складу термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє його однозначне визначення.

На нашу думку, методологія визначення сутності економічної категорії “інноваційний потенціал” повинна базуватися на чіткому термінологічному визначенні поняття “потенціал” як поняття узагальнюючого, а також більш вузького поняття – “економічний потенціал”, які на нашу думку є базовими для визначеного напрямку дослідження та цілої низки суміжних економічних категорій.

Аналіз науково-методичної літератури з зазначеної проблеми, засвідчив багатовимірність відмінностей у підходах до визначення змісту, сутності та структури потенціалу як одного із важливих понять економічної науки [28].

У науковій літературі поняття “потенціал” почало активно використовуватися з кінця 1970-х – початку 1980-х років. Зазначений період вважають як відправну точку розвитку даного поняття, оскільки саме в цей час дослідження в цьому науковому напрямку набули особливого динамізму [90; 237; 278; 279].

Однак, не зважаючи на такий тривалий термін дослідження сутності визначеної категорії, на сьогоднішній не існує загальноновизнаної думки щодо визначення сутності категорії «потенціал», її складу, та співвідношення з іншими економічними категоріями [152, с.12-18].

Термін “потенціал” походить від латинського слова "potentia", яке означає силу, можливість, існуючу у прихованому вигляді і здатну проявитися при певних умовах [32]. Відповідно до етимологічного словника російської мови, слово “потенційний” у перекладі із французької мови перекладається як “здатний” або “здатний бути”[278]. Існує також думка, що термін “потенціал” в економіці запозичений з фізики, де він означає кількість енергії, яку накопичила система і яку вона спроможна реалізувати в роботі [253].

У Великій Радянській Енциклопедії поняття “потенціал” трактується як “засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, рішення якої-небудь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області” [33, с.270].

Широке розповсюдження в економічній літературі одержало поняття “виробничий потенціал” або “потенціал підприємства”. Відзначимо той факт, що стосовно формування концепції виробничого потенціалу найбільшого поширення набув ресурсний підхід. При цьому найвиразніше виділяються дві “ресурсні” позиції [152, с.14-15]. Перша – потенціал є сукупністю ресурсів без урахування їх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва. Особливість другої ресурсної позиції полягає в трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ.

Порівнюючи визначення категорії «потенціал» із категорією «ресурси» (від франц. ressource – допоміжний засіб), що трактується як цінності, запаси, джерела засобів, доходів, до яких звертаються в необхідному випадку [282], можна побачити повну ідентичність цих термінів. Оскільки і ре-

сурси, і потенціал одночасно є і результатом діяльності суб'єкта, і умовою її продовження, то деякі дослідники застосовують ці терміни як синоніми [121]. Проте слід зазначити, що повне ототожнення категорій «ресурси» і «потенціал» неприпустимо, оскільки, незважаючи на близькість досліджуваних понять між ними існують відмінності з позицій їхньої сутності, структури та джерел.

Тобто, як бачимо, широке трактування смислового змісту поняття «потенціал» дозволяє застосувати його до різних галузей науки і діяльності людини залежно від того, про яку силу, засоби, запаси, джерела йде мова. Зокрема, в роботах, присвячених дослідженню теорії потенціалів, наводиться широкий клас характеристик потенціалу: економічний, народного-сподарський, кадровий, інноваційний, науково-технічний, інформаційний, виробничий, організаційний, оборонний, природно-ресурсний та ін. [152, с.13-14].

Базовою категорією в межах здійсненого нами дослідження є економічний потенціал.

У вітчизняній літературі існує багато підходів до визначення поняття «економічний потенціал», кожен з яких так чи інакше відображає його функціональну спрямованість. Так, Самоукін Л.І. вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивою кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства в цілому з приводу повного використання їх здібностей до створення матеріальних благ і послуг [237]. Нажаль, таке визначення не враховує той факт, що економічний потенціал в значній мірі залежить від розвитку виробничих.

У словнику «Управління соціалістичним виробництвом» під ред. О.В. Козлова дається визначення економічного потенціалу як економічної

можливості країни, що залежить від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму [255]. Проте в даному визначенні не вказується, про які конкретно економічні можливості йде мова.

У роботі Гурової І.В. та Зайцевої О.П. економічний потенціал трактується як сукупна здатність наявних ресурсів матеріальних фондів та людей забезпечити оптимальний рівень виробництва при найбільш повному використанні виробничих сил, всіх багатств країни у відповідності з характером виробничих відносин [20].

Складність та неоднозначність дослідження економічного потенціалу як економічної категорії обумовлюється розмитістю думки значної кількості як вітчизняних, так і зарубіжних авторів щодо визначення сутності зазначеної категорії. Так, зокрема, Б. Мочалов [278] одночасно трактує економічний потенціал як:

- 1) джерело зростання національного доходу й економічної потужності країни;
 - 2) результат розвитку продуктивних сил суспільства;
 - 3) показник максимальних виробничих можливостей галузі, підприємств, об'єднань, ресурсів;
 - 4) засіб задоволення суспільних потреб;
 - 5) найважливіший фактор зростання національного багатства країни;
 - 6) критерій оптимальності планів виробництва матеріальних благ, використання ресурсів і національного багатства.
- Таким чином, проведений аналіз показав, що коло визначень економічного потенціалу є досить широким, від вузького його розуміння як об'єму виробництва до більш загального розуміння по відношенню до соціально-економічної системи. Це дозволяє вважати економічний потенціал явищем багатоаспектним та багаторівневим, яке має розглядатися у комплексі його проявів.

В межах економічного потенціалу міститься категорія «інноваційний потенціал», яка і є об'єктом нашого дослідження. Розглядаючи

інноваційний потенціал як складову частину більш загального поняття, а саме економічного потенціалу, можна стверджувати, що він є його ядром. Органічно входячи до складових економічного потенціалу, він визначає потенційну можливість суб'єкта господарювання щодо здійснення інноваційного розвитку. Це твердження наглядно ілюструє модель, запропонована Федоніним О.С. та Репіною І.М. [260, ст.85] (рис.1.2).

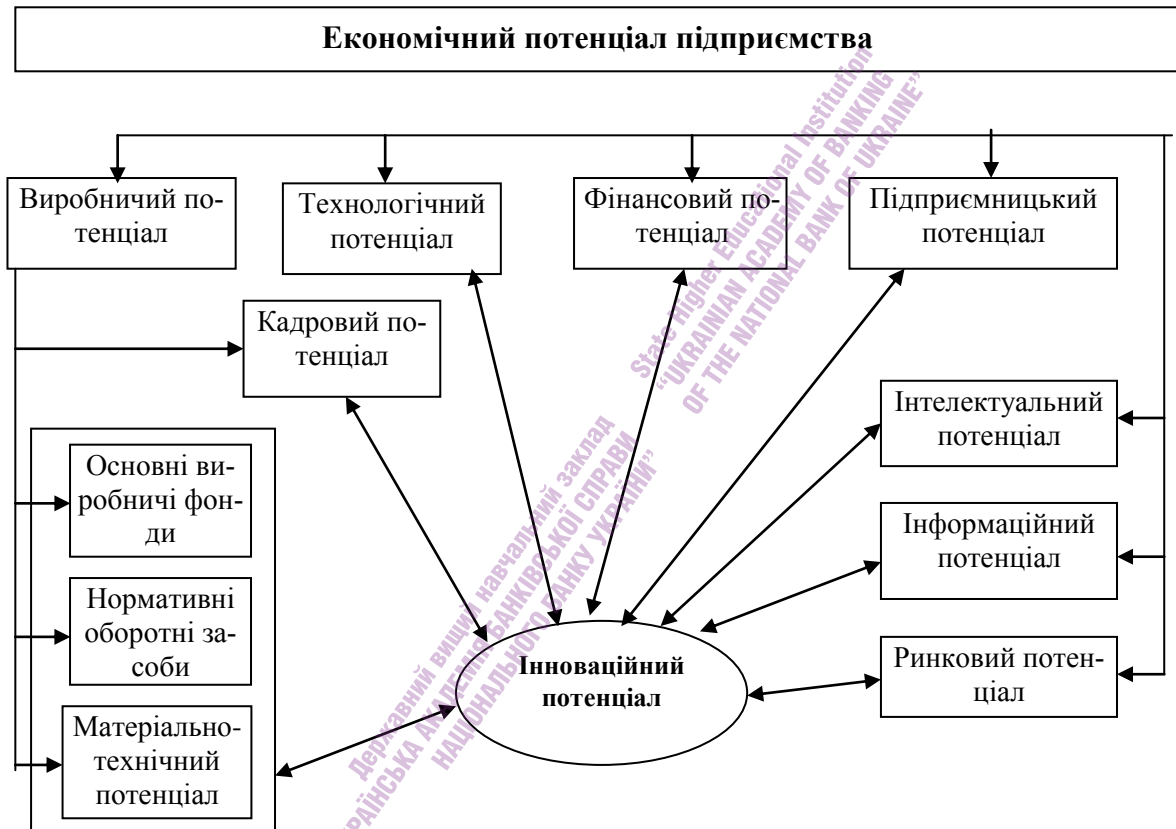


Рис. 1.2. Місце інноваційного потенціалу в економічному потенціалі суб'єкта господарювання (за Федоніним О.С. та Репіною І.М.) [260].

Проведений аналіз як вітчизняної, так і зарубіжної науково-методичної літератури показав, що незважаючи на велику кількість робіт, присвячених теорії потенціалів та інноваційній діяльності, погодженого розуміння категорії «інноваційний потенціал» не існує. Як правило, у наукових працях цей термін застосовується при розв'язанні інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої

зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою. Іноді поняття "інноваційний потенціал" ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом [29, 77, 159, 184, 192, 273].

Розвиток досліджень щодо сутності та змісту інноваційного потенціалу виступає концептуальним віддзеркаленням розвитку інноваційних процесів. Це поняття уточнювалося в результаті теоретичних, методологічних і емпіричних досліджень і отримало розвиток з початку 1980-х років. Останнім часом це поняття знаходить все більше розповсюдження, з'являються самостійні дослідження, присвячені аналізу різних підходів до розуміння змісту цієї дефініції.

Проведений аналіз дозволяє виділити чотири основні підходи до його трактування, які наведено в табл. 1.7.

У межах першого підходу інноваційний потенціал розглядається як сукупність різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших), направлених на реалізацію заходів по здійсненню інноваційної діяльності. Такий підхід поданий у роботах Балабанова І.Т. [8] Громеки В.І. [71] Лузіна А.Є. [170] Ільїна М.С. [98] та ін. В даному випадку інноваційний потенціал розглядається як статична величина, простий набір ресурсів, що не відповідає ознакам інновативності. На наш погляд, використання такого підходу при дослідженні потенціалу не є повним, оскільки в різних умовах господарські ресурси можуть бути використані по-різному, і зрештою вони не виступають гарантією однакових економічних результатів, а відповідно, і не слугують порівняльною характеристикою інноваційного розвитку. Тобто наявність усіх необхідних ресурсів не гарантує інноваційного розвитку, що означає, що крім сукупності активів інноваційний потенціал повинний мати внутрішню рушійну силу, яка б забезпечувала спрямування ресурсів на результативний інноваційний розвиток.

Таблиця 1.7

**Систематизація науково-методичних підходів до визначення
терміну «інноваційний потенціал»**

№ n/n	Автор, джерело	Сутність визначення
1. Підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність різних видів ресурсів		
1.	Балабанов І.Т. [8]	Інноваційний потенціал – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.
2.	Громека В.І. [71]	Інноваційний потенціал – єдність і взаємодію наукового, освітнього, управлінського і модернізованої частки технічного потенціалу. Інноваційний потенціал він визначає як частину економічного потенціалу, яка забезпечує розвиток науки і техніки і впровадження їх досягнень в економіку, забезпечуючи тим самим її ріст.
3.	Эленурм Т. [280]	Інноваційний потенціал – це сукупність певних ресурсів і умов необхідних для реалізації інновації (конкретно, нової організаційної структури управління).
4.	ЮНЕСКО [272]	Інноваційний потенціал – це сукупність усіх ресурсів країни, необхідних для наукових відкриттів, винаходів і технологічних новацій, а також вирішення національних і міжнародних проблем у галузі науки і технології.
5.	Лузін А.Є. [170]	Інноваційний потенціал – це стан гнучкості і адаптаційної здатності елементів господарюючого суб'єкта: організаційної структури, технології, організації праці, стилю управління і т. д., тобто логічно поєднує погляди двох виділених груп авторів.
6.	Верба В.А., Новіков І.В. [46]	Інноваційний потенціал – це сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому
7.	Ільїн М.С. [98]	Інноваційний потенціал – це система, яка забезпечує створення і впровадження у виробничу і соціальну практику науково-технічної інформації, яка необхідна для підвищення економічної і соціальної ефективності усіх сфер людської діяльності у конкретних соціально-економічних і організаційних умовах.
8.	Сліпець Ю.С., Костенко А.П. [243]	Інноваційний потенціал – це система, ядром якої є підсистема "науковий потенціал" і до якої входять підсистеми виробництва, що служать інструментом вертикального переносу технології із сфери досліджень і розробок до економічної і соціальної практики. Окрім того автори до нього включають кадрову, матеріально-технічну і інформаційну складові. Вони також розглядають інноваційний потенціал як здатність створювати, сприймати вже створені новації, а також своєчасно позбавлятися застарілих розробок.

Продовження табл. 1.7.

9.	Новікова І.В. [196]	Інноваційний потенціал – це цілеорієнтована комбінація інноваційних ресурсів та каталізаторів, які уможливають використання цих ресурсів для досягнення мети інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності і стратегічного успіху підприємства.
2. Підхід, в межах якого розглядаються окремі аспекти інноваційного потенціалу та відбувається його ототожнення з іншими видами потенціалів		
1.	Канигін Ю.М. [111]	Інноваційний потенціал – це система інтелектуальних, освітніх, кадрових, технологічних і технічних факторів, які визначають можливості і рівень створення і впровадження нових технологічних систем у суспільному виробництві.
2.	Лапін Є.В. [152]	Інноваційний потенціал разом з інформаційним є складовими частинами інтелектуального потенціалу підприємства. Вони регулюють виробничі процеси, сприяють підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці і енергетичних ресурсів, допомагають підняти рівень і ефективність технологій.
3. Підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність невикористаних, прихованих можливостей накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів		
1.	Кокорін Д.І. [118]	Інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів
2.	Фесенко І.А. [264]	Інноваційний потенціал – це узагальнена характеристика можливостей підприємства здійснити вперше чи відтворити (сприйняти) ефективні нововведення на підставі використання власних та залучених ресурсів.
4. Підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як здатність до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій		
1.	Ніронович Н.І. [193]	Інноваційний потенціал – це потенційна здатність виготовляти нові вироби, впроваджувати нові технологічні процеси, а також здійснювати організаційні нововведення.
2.	Марушкіна М.А., Тамбовцев В.Л. [180]	Інноваційний потенціал – це технологічна і інституціональна здатність генерувати і реалізовувати можливості розвитку.
3.	Джаїн І.О. [78]	Інноваційний потенціал – це сукупна здатність науково-технічних знань і практичного досвіду, які є у розпорядженні суспільства на даному етапі його розвитку.
4.	Галушко Є.С. [56]	Інноваційний потенціал – це характеристика спроможності підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
5.	Олдак П.Г. [199]	Категорія інноваційного потенціалу відображає найважливіші якісні характеристики досягнутого рівня розвитку суспільного виробництва і може бути представлена трьома якісно різними параметрами: а) освіта; б) наука; в) управління
6.	Ілляшенко С.М. [105]	Інноваційний потенціал – це здатність до втілення досягнень науки і техніки у конкретні товари, спрямовані на задоволення запитів споживачів.

Разом з тим, використання ресурсного підходу має свої позитивні сторони, оскільки, з одного боку, він дозволяє дати оцінку поточної ситуації розвитку інноваційних процесів (виділити сильні і слабкі сторони). З іншого боку, за умови взаємозв'язку основних ресурсних складових інноваційного потенціалу (інвестиційної, кадрової, матеріально-технічної і ін.) з їх головними характеристиками і цільовими орієнтирами, можуть бути виявлені можливості реалізації інноваційних процесів в перспективі.

Прихильники другого підходу концентрують свої зусилля на вивченні окремих аспектів інноваційного потенціалу, досить часто ототожнюючи його з іншими видами потенціалів (науковим, інтелектуальним, творчим і науково-технічним). Така точка зору подається в роботах [29, 77, 159]. Досліджуваний підхід нам вважається дещо дискусійним та таким, що вимагає корегування з урахуванням специфіки і особливостей перебігу інноваційних процесів. На нашу думку, механізм управління та оцінки даних потенціали тісно переплітаються, оскільки мають багато спільних рис та схожі інструменти реалізації. Однак, на нашу думку, інноваційний потенціал формується на перетині зазначених потенціалів.

Слід зауважити, що досить часто інноваційний потенціал ототожнюють з науковим та науково-технічним потенціалами [29, 77, 159], мотивуючи це тим, що в результаті їх практичної реалізації і з'являються новинки, які є початковою «сировиною» для практичної реалізації інноваційного потенціалу. Провівши аналіз визначених категорій, ми дійшли висновку, що таке твердження є помилковим.

Так, під поняттям «науковий потенціал суб'єкта господарювання» слід розуміти, більшою мірою, інтелектуальний, творчий потенціал, тобто об'єм знань, накопичений працівниками і характеризуючий їх здатність вирішувати поточні і майбутні проблеми науково-технічного розвитку. У роботі [29] під науковим потенціалом розуміється «організована сукупність дослідників, розробників і працівників дослідного виробництва, що вододіють необхідними здібностями і кваліфікацією та мають в своєму розпо-

рядженні наукову інформацію, устаткування і інші засоби необхідні для створення нововведень».

Під науково-технічним потенціалом зазвичай розуміють «сукупність чинників, що визначають можливості безперервного підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок прискорення науково-технічного прогресу» [159, с.8; 29, с.28]. Тобто науково-технічний потенціал суб'єкта господарювання відображає найважливіші якісні характеристики досягнутого рівня ефективності виробництва і визначає рівень, терміни створення і масштаби розповсюдження нововведень суб'єктів господарювання. По суті, науково-технічний потенціал характеризується органічною єдністю наукового і технічного потенціалів. Як наголошується в роботі [29], науково-технічний потенціал більшою мірою визначається кількістю і якістю завершених досліджень і розробок, підготовлених для практичного використання. З економічної точки зору, закінчені розробки є науково-технічною інформацією, втіленою в промислових зразках, технічній документації, тощо. У тій же роботі рівень науково-технічного потенціалу суб'єктів господарювання пропонується вимірювати розміром його патентного фонду, що, на наш погляд, є дуже вузьким розумінням тієї ресурсної бази, яка формує відтворювальні якості науково-технічної інформації.

Принциповою відмінністю інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта від його науково-технічного потенціалу є те, що при визначенні першого особливий акцент робиться на потенціалі ринкової реалізації нововведення, тобто враховується наявність чинників ринкової кон'юнктури, здатність ринку сприйняти інновації, зусилля, що прикладаються підприємством для стимулювання збуту, оцінки ємкості ринку, просування товару на ринок [64]. Таким чином, на відміну від науково-технічного потенціалу, при формуванні інноваційного особливу роль відіграє маркетингова і збутова політика фірми.

Розділяючи поняття науково-технічного і інноваційного потенціалу,

слід відзначити їх певний взаємозв'язок. По-перше, науково-технічний сектор, при всіх обставинах, має значний ступінь інноваційності, оскільки створює нову продукцію. Ступінь цієї інноваційності визначається тим, наскільки продукція цієї сфери народного господарства потрібна потенційним користувачам. По-друге, науково-технічний сектор національної економіки сам є споживачем значної частини новинок, створюваних всередині і за межами макроекономічної системи, що також збільшує ступінь його інноваційності. По-третє, науково-технічний сектор є однією з основ інноваційної діяльності в будь-якій виробничо-господарській системі, незалежно від рівня її складності. Таким чином, науково-технічний сектор є істотним параметром інноваційного потенціалу будь-якої виробничо-економічної системи, що зумовлює можливості її ефективного розвитку і функціонування [122].

Наглядно ілюструє взаємозв'язок наукового, науково-технічного та інноваційного потенціалів суб'єктів господарювання модель, запропонована Гончаренко Т.П. [64] (рис. 1.3.).

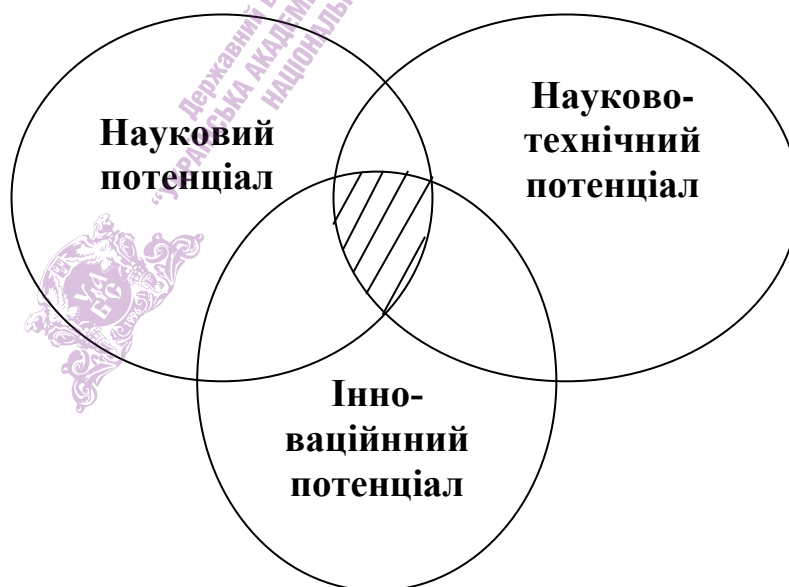


Рис. 1.3. Взаємозв'язок наукового, науково-технічного і інноваційного потенціалів за Гончаренко Т. [64].

Ми цілком погоджуємося з Гончаренко Т.П. у тому, що взаємозв'язок наукового, технічного та інноваційного потенціалів є беззаперечним. Однак, на нашу думку, інноваційний потенціал утворюється на перетині наукового та науково-технічного потенціалів.

Третій підхід пов'язує інноваційний потенціал з ресурсними характеристиками об'єкту дослідження і трактує його як сукупність невикористаних, прихованих можливостей накопичених ресурсів, які можуть бути залучені для досягнення цілей інноваційної діяльності економічних суб'єктів. Така точка зору представлена в роботах Канигіна Ю.М. [111], Кокоріна Д.І. [118], Фесенка І.А.[264]. Представників даного підходу умовно можна поділити на дві категорії. Перші розглядають інноваційний потенціал з погляду його структури і розуміють під ним "сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних і інших можливостей, які забезпечують сприйняття і реалізацію нововведень, тобто отримання інновацій" [124]. Друга група представників даного підходу розглядає інноваційний потенціал з погляду змістовної функції. Вони підкреслюють наявність невикористаних та прихованих (прихованих) ресурсних можливостей, які можуть бути приведені в дію для досягнення кінцевої мети економічних суб'єктів [7]. На нашу думку, такий підхід є недосконалим, оскільки не лише інноваційний потенціал містить приховані можливості. Так, Краснокутська Н.І. виділяє прихований і наявний потенціал в економічному потенціалі [126], Паєнтко Т.В. виділяє прихований і наявний потенціал, досліджуючи фінансовий потенціал [216]. Тому, на нашу думку, наведене трактування потребує уточнення стосовно мети діяльності господарюючих суб'єктів, яка не завжди співпадає з метою їх інноваційної діяльності. Тобто, визначаючи інноваційний потенціал необхідно обов'язково акцентувати увагу на результаті інновацій, обмежуючи розвиток „псевдо інновацій”.

У межах четвертого підходу інноваційний потенціал трактується як здатність до реалізації можливостей розвитку на основі

інновацій. Така точка зору представлена в роботах Галушки Є.С. [56], Джаїн І.О. [78], Марушкіної М.А., Тамбовцева В.Л. [180]. На нашу думку, такий підхід є узагальнюючим, оскільки агрегує розглянуті вище позиції та визначає інноваційний потенціал як здатність та готовність суб'єкта господарювання до здійснення інноваційної діяльності.

Розгляд представлених вище підходів до розуміння сутності та змісту інноваційного потенціалу свідчить про те, що їх автори намагаються представити цю категорію як комплекс взаємозв'язаних та взаємообумовлених чинників, серед яких головне місце відводиться чиннику “наука”. Найістотніші характеристики інноваційного потенціалу при цьому зводяться до наступного:

- інноваційний потенціал як накопичені науково-технічні ресурси;
- інноваційний потенціал як чинник, за допомогою якого накопичені науково-технічні ресурси впливають на соціально-економічний розвиток;
- інноваційний потенціал як характеристика потужності накопичених науково-технічних ресурсів [98, с.11].

Очевидно, що головною умовою формування складовою інноваційного потенціалу є наявність новинок, які могли б бути передані в сферу практичного використання. Проте, на нашу думку, наявність новинок, готових для комерційного використання, не є єдиною умовою їх ефективного розповсюдження в суспільному виробництві. Не менш важливим є визначення готовності макросистеми і її елементів до споживання наявного науково-технічного заділу.

Наглядно зміст інноваційного потенціалу його модель, запропонована Кравченко С. та Кладченко І. [124] (рис. 1.4).

Згідно з запропонованою моделлю, основу інноваційного потенціалу складають інноваційна інфраструктура суб'єкта господарювання спільно з інноваційними можливостями, які створюються за рахунок інших компонентів потенціалу. Внутрішні чинники превалюють над зовнішніми і під

час переходу об'єкта дослідження із стадії виживання на стадію розвитку істотно збільшують свою вагу.

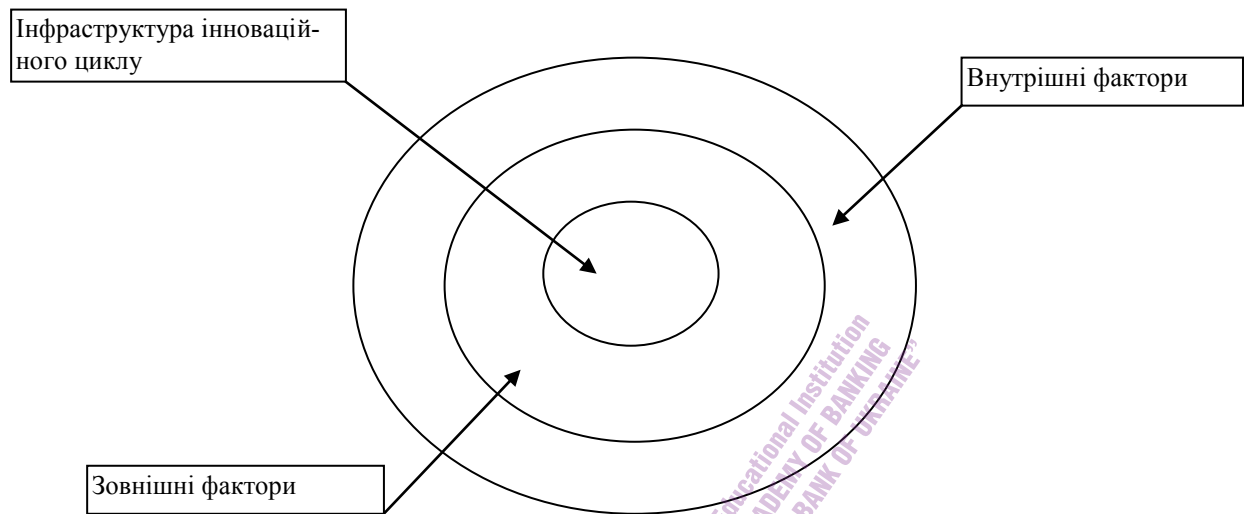


Рис. 1.4. Модель інноваційного потенціалу згідно з Кравченко С., Кладченко І. [124]

Дещо схожий підхід до побудови моделі інноваційного потенціалу застосовує Ніколаєнко А. [192] (рис. 1.5.). Будуючи модель інноваційного потенціалу у виді ієрархічних колець, Ніколаєнко А. виходить з того, що інноваційний потенціал – це система взаємопов'язаних ресурсів та можливостей суб'єкта господарювання.

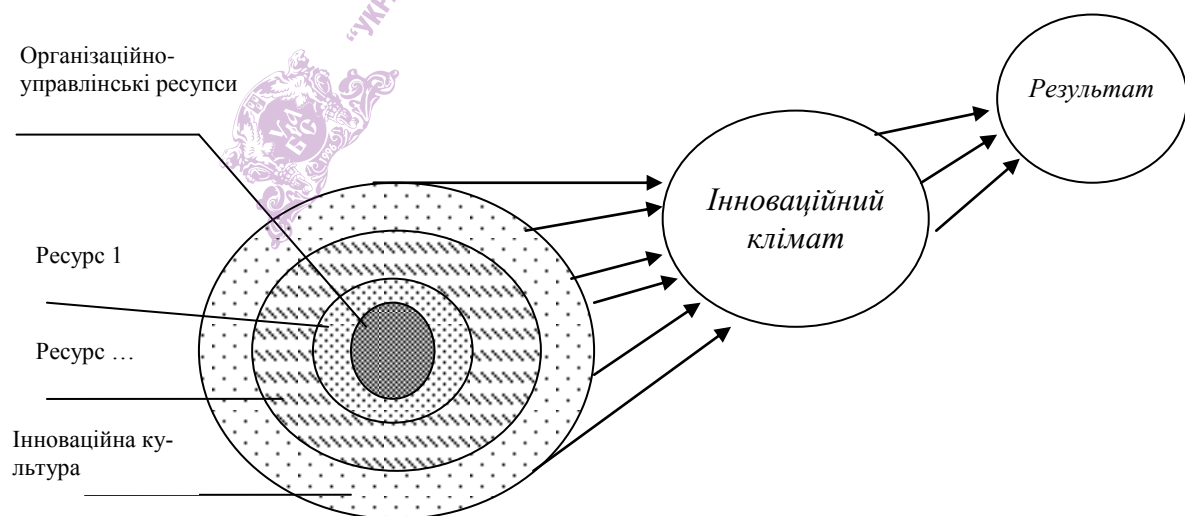


Рис. 1.5. Модель інноваційного потенціалу за Ніколаєнком А. [192]

Аналіз економічної літератури з проблем управління інноваційним потенціалом показав, що різняться підходи не лише до визначення змісту категорії «інноваційний потенціал», але і до формування його структури. Так, зокрема, Шипуліна Ю.С. [272] шляхом систематизації найбільш розповсюджених підходів до визначення структури інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта виокремлює цілий ряд його складових, які згруповано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Порівняння підходів до визначення структури
інноваційного потенціалу [272]**

Автор, праця	Складові інноваційного потенціалу
Канигін Ю. [111]	Інтелектуальна, освітня, кадрова, технологічна, технічна
Олдак П.Г. [199]	Наукова, освітня, управлінська
Ільїн М.С. [98]	Науково-технічна, інформація, управління, кадри
Лузін А.Є. [170]	Організаційна структура, технологія, організація роботи, стиль управління
Громека В.І. [71]	Наукова, освітня, управлінська, технічна
Галушка Є.С. [56]	Кадрова, інформаційно-методологічна, матеріально-технічна, організаційно-управлінська
Сліпець Ю.С., Косенко А.П. [243]	Наукова, виробнича, кадрова, матеріально-технічна, інформаційна
Гольдштейн Г.Я. [63]	НДДКР, маркетинг, виробництво, управління
Мединський В.Г., Ільдеменов С.В. [184]	Науково-дослідна, техніко-технологічна, виробнича, комерційна
Ільєнкова С.Д. [101]	Науково-дослідна, проектно-конструкторська, технологічна
Фатхудінов Р.А. [259]	Маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічна, виробнича, комерційна
Фесенко [264]	Науково-дослідна, техніко-технологічна, маркетингова, фінансова
Ніронович [193]	Виробнича, патентно-ліцензійна, технологічна, фінансова, організаційно-управлінська
Новікова І. [196]	Інноваційні ресурси: кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні; Забезпечуючі умови (каталізатори): мотивація, інноваційна культура, організаційно-управлінські елементи

Таке різноманіття підходів до визначення структури інноваційного потенціалу, на нашу думку, пояснюється тим, що для кожної конкретної організації необхідний індивідуальний підхід до методики оцінки складових інноваційного потенціалу, який би враховував специфіку її діяльності. Як правило, в структурі інноваційного потенціалу виділяють фінансову, матеріально-технічну, кадрову, а також інформаційну та інтелектуальну. Ці складові можна назвати базовими для дослідження та оцінки інноваційного потенціалу, доповненими індивідуальними складовими для конкретної організації, у відповідності до внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування установи.

Деякі дослідники представляють структуру інноваційного потенціалу як єдність трьох його складових: ресурсної, внутрішньої і результативної, які співіснують взаємно, обумовлюють одна одну та виявляються при використанні як його триєдина сутність.

Ресурсна складова інноваційного потенціалу виступає при цьому як "плацдарм" для його формування та включає наступні основні компоненти, що мають різне функціональне призначення: матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські і інші види ресурсів.

Результативна складова виступає віддзеркаленням кінцевого результату реалізації наявних можливостей (у вигляді нового продукту, отриманого в ході здійснення інноваційного процесу). Вона виступає свого роду цільовою характеристикою інноваційного потенціалу. Важливість цієї складової і доцільність відособленого виділення підтверджуються тим, що її збільшення, у свою чергу, сприяє розвитку решти складових (наприклад, ресурсної). Іншими словами, результативна складова, сама будучи результатом кількісної і якісної зміни, несе в собі потенційні можливості виводу на новий рівень функціонування як інноваційного потенціалу, так і системи в цілому.

Внутрішня складова є "важелем", що забезпечує дієздатність і ефективність функціонування всіх попередніх елементів. В цілому вказана

складова характеризує можливість цілеспрямованого здійснення інноваційної діяльності, тобто визначає здатність системи на принципах комерційної результативності привертати ресурси для ініціації, створення і розповсюдження різного роду нововведень.

Найбільш повну структуру інноваційного потенціалу, на нашу думку, розробив Капітан І.Б. [139], який включив до її складу всі ключові компоненти (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Структура інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання за Капітаном І.Б. [139]

Аналогічний підхід до побудови структури інноваційного потенціалу застосовує Шипуліна Ю. [272] доповнюючи його організаційно-управлінським потенціалом.

Розглянемо виділені складові інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання детальніше.

Ринковий потенціал характеризує рівень відповідності можливостей суб'єкта господарювання зовнішнім ринковим потребам [139]. Відповідно до дослідження, проведеного Воронковим А. [52], переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринків (75%), але ж і більшість інноваційних прорахунків спричинені ринковими чинниками (75%).

Фінансовий потенціал входить до складу ресурсного потенціалу як органічна єдність наявних ресурсів і невикористаних можливостей їх аль-

тернативних вкладень. Тобто, цей потенціал виконує забезпечуючу функцію і характеризує наявність тих коштів, які можуть бути використані на реалізацію інноваційного проекту. Крім того, фінансові ресурси виконують також і страхову функцію, безпосередньо дублюючи, а також вимірюючи в грошовому еквіваленті матеріально-технічні, інформаційні, трудові, та інші ресурси, які входять до складу інноваційного потенціалу [272].

Техніко-технологічний потенціал є речовинною основою інноваційного потенціалу, визначає його техніко-технологічну базу, впливає на масштаби й темпи інноваційної діяльності [139]. Формування інноваційного потенціалу може бути ускладнено труднощами їх одержання. Тому особливої актуальності сьогодні набуває орієнтація на створення нематеріаломістких нововведень, що дасть змогу максимально комплексно використовувати наявну сировинну базу, нові види матеріалів.

Інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість господарюючого суб'єкту, ступінь повноти, точності та релевантності інформації, необхідної для прийняття ефективного інноваційного рішення [139]. Даний вид ресурсів, на відміну від інших, є практично невичерпним. З розвитком суспільства та активізацією використання знань, запаси інформаційних ресурсів не зменшуються, а збільшуються. До того ж, цей вид ресурсів не є самостійним сам по собі, а має потенційне значення, лише об'єднавшись з іншими ресурсами – досвідом, кваліфікацією, технологією, він з'являється як рухома сила інноваційного потенціалу [272].

Комунікаційний потенціал відображає наявність комунікаційних зв'язків, які вказують на рівень визначеності та ефективності взаємодії суб'єкта господарювання з елементами зовнішнього середовища [139].

Кадровий потенціал виконує не лише забезпечуючу функцію, як решта інших, але і виступає головною креативною силою, характеризує можливості персоналу суб'єкту господарювання застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні та управлінські рішення, розробляти нові банківські продукти [268].

Мотиваційний потенціал характеризує узгодженість інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників, постачальників сировини, торгових та збутових посередників та споживачів [268].

Науково-дослідний потенціал відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього до генерації нових знань, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості їх використання у виробництві нової продукції [139].

Організаційно-управлінський потенціал характеризує наявність сприятливих організаційно-управлінських умов для забезпечення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання [272].

В сучасних умовах відбувається багато змін, які впливають на інноваційний потенціал, і які слід враховувати при управлінні ним. Це і розширення варіантів використання ресурсів для досягнення цілей інноваційної діяльності, і посилення функцій держави з мобілізації й ефективного використання інноваційних ресурсів, і підвищення ролі імовірнісних факторів, пов'язаних із визначенням напряму інноваційного потенціалу, і ускладнення змісту, структури й динаміки ресурсної бази інноваційного розвитку економічних суб'єктів.

Детальніше охарактеризувати досліджуваний об'єкт можна за допомогою виділення його видів, тобто, класифікувавши його. В той же час зауважимо, що неоднозначність і складність даної категорії ускладнює виділення незалежних його видів, що робить неможливим формування чіткої єдиної класифікації. Тому ми **систематизували всі існуючі в економічній літературі підходи до класифікації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання** (табл. 1.9).

Наведену в табл.1.6. класифікацію можна розширити. Так, наприклад, окремі автори виділяють також абсолютний потенціал (при якому наявні ресурси повною мірою дозволяють реалізовувати інноваційну функцію), відносний (що характеризує ефективне можливе використання ре -

Таблиця 1.9

Науково-методичні підходи до класифікації інноваційного потенціалу

Автор, джерело	Види інноваційного потенціалу	Зміст
Кокорін Д.І. [118]	явний (наявний, статичний)	Явний інноваційний потенціал характеризує безпосередньо ті ресурси і способи їх використання, якими володіє система в певний проміжок часу і в певній ситуації
	прихований (можливий, динамічний)	Прихований інноваційний потенціал характеризує приховану перспективу, закладену ресурсах, тобто існуючі можливості.
Балабанов І.Т. [8]	використовува- ний	Використовуваний інноваційний потенціал це той, який фактично використовується системою для реалізації поставлених цілей.
	невживаний	Невживаний інноваційний потенціал існує в прихованому вигляді, або явний, але по певних (об'єктивним або суб'єктивним) причинах не включений в список конкурентних переваг, тобто так званий резерв.
	бажаний	Бажаний інноваційний потенціал - потенціал, рівень і склад якого по параметрах функціонування, що виділяються, максимально наближений до оптимального, тобто свого роду ідеальний випадок.
Кравченко С.І., Кладченко І.С. [124]	дієздатний	Дієздатний інноваційний потенціал - потенціал, який у будь-який момент часу в певних умовах, можливо задіяти для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.
	недієздатний	Недієздатний інноваційний потенціал - потенціал, який через об'єктивні і суб'єктивні причини не може бути включений в процеси забезпечення життєдіяльності системи.
	людинооріент- тований	Людиноорієнтований інноваційний потенціал – це потенціал об'єкту (системи), в структурі якого визначальну роль грає людський капітал, якому віддається перевага при рішенні різного роду завдань. Як правило, він характерний для молодих підприємств, що виходять на ринок. Ставлячи перед собою головну мету – закріпитися на ринку, вони в максимальному ступені активізують і реалізують можливості особи (керівника-лідера, кадрового персоналу), використовуючи при цьому творчий підхід до рішення проблем і "демократичні" методи управління.
Добров Г.М., Тонкаль В.Е., Савельєв А.А. та інш. [80]	технікоорієнто- ваний	Технікоорієнтований інноваційний потенціал – це потенціал об'єкту (системи), в структурі якого переважає матеріально-технічна складова, що має на увазі наявність і використання як головна конкурентна перевага різного роду упредметнених ресурсів (включаючи інформацію, перетворену і матеріалізовану). Як правило, такий вид інноваційного потенціалу властивий "старожилам" ринку інновацій, які, володіючи достатнім досвідом і фінансовими можливостями, чинить опір конкуренції, перш за все, шляхом активізації наявних матеріальних ресурсів.
	релевантний інноваційний потенціал	Релевантний інноваційний потенціал – це потенціал, можливості якого відповідають умовам досягнення бажаних цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування.
	нерелевантний інноваційний потенціал	Не релевантний – потенціал, якісні і кількісні характеристики якого не відповідають умовам досягнення поставлених цілей, змісту виконуваних функцій, умовам ефективного функціонування.
Капітан І.Б. [112].	базовий;	Базовий потенціал забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, досягнення цілей, створення економічних цінностей та отримання прибутку від діяльності.
	прихований;	Прихований потенціал – це активи, які не мають конкретної переваги на сучасному етапі, але можуть набувати базових коштів (кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, тощо).
	збитковий;	Збитковий потенціал виявляється у споживанні ресурсів без прибутку від діяльності.
	пересічний	Під пересічним потенціалом він розуміє активи, що забезпечують

		використання інших складових потенціалу (ефективна система збуту, система управління фінансами).
--	--	--

сурсів залежне від їх утилізації і споживання), максимальний реальний (при якому максимальний інноваційний продукт за рахунок додаткових витрат практично не збільшується, причому граничні витрати на його збільшення різко зростають), ефективний (при якому граничний дохід від інноваційної діяльності рівний маржинальним витратам при відповідному попиту і пропозиції), оптимальний (при якому інноваційна діяльність досягається мінімальними витратами) і т.д.

Отже, підбиваючи підсумок, слід відзначити, що інноваційний потенціал має складну та багаторівневу структуру, що значно ускладнює його оцінку. Таким чином, проведені нами дослідження обґрунтовують необхідність розгляду науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. Критичний аналіз методів оцінки інноваційного потенціалу буде наведений нами у наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження.

1.3. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання

Незважаючи на той факт, що розвиток економічних систем більшості промислово розвинених країн більше набуває ознак інноваційності, як підприємства, так і банки для оцінки результативності цього напрямку своєї діяльності продовжують застосовувати лише стандартні методики фінансового аналізу, що базуються на розрахунку різних коефіцієнтів фінансової стійкості, платоспроможності і т.д. Багато господарюючих суб'єктів вже накопичили великий досвід практичної роботи та інформації про свою інноваційну діяльність, однак, як правильно скористатися отриманою інформацією при підготовці стратегічних управлінських рішень, їх

керівництво та топ-менеджмент не знають. Тому сучасні технології, за допомогою яких суб'єкти господарювання можуть оцінити свій поточний стан і розробити ефективні і результативні стратегії майбутнього розвитку, зазнають значних змін.

У зв'язку з цим сьогодні особливо гостро постає питання про вибір інструментарію оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, який дозволив би оперативно визначити внутрішні можливості та слабкі сторони у його діяльності, а також виявляти приховані резерви.

Аналіз публікацій з проблеми оцінки інноваційного потенціалу виявляє слабке її опрацювання стосовно окремих галузей і, особливо – на рівні банків. У деяких публікаціях лише констатується той факт, що питання оцінки потенціалу окремих суб'єктів господарювання залишилися поза увагою дослідників. Основна маса публікацій, як ми вже відзначали, присвячена оцінці економічного та ринкового потенціалів суб'єктів господарювання. В той же час чіткого і ясного уявлення про структуру та оціночні рівні цих видів потенціалів не сформовано.

Як відзначається у багатьох працях [73, 96, 99, 241, 261], виходячи з аналізу фінансово-господарської діяльності інноваційної діяльності досить важко говорити про рівень його інноваційного потенціалу. Останніми роками зявилося ряд праць, присвячених розробці інтегральних критеріїв, які характеризують інноваційну діяльність суб'єктів господарювання [53, 73, 126, 168]. Однак, ці роботи носять або суто теоретичний характер, або визначають лише підходи до вирішення тієї чи іншої проблеми, пов'язаної з оцінкою інноваційного потенціалу. Спроба розробити економічні показники, які б характеризували інноваційний потенціал суб'єкта господарювання, зроблена в роботах [20, 260, 268, 272, 285]. Однак, проведений нами аналіз дозволяє стверджувати, що такі підходи потребують суттєвого удосконалення, оскільки не вирішують проблеми комплексної оцінки інноваційного потенціалу.

Проведений аналіз науково-методичної літератури з досліджуваної проблематики показав, що як правило, всі підходи до оцінки інноваційного потенціалу базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок тощо. При цьому зазначимо, що зазвичай, використовується один або декілька з визначених методів, що на нашу думку, суттєво спрощує підхід до оцінки потенціалу. Ми вважаємо, що дані методи є не відособленими один від одного, знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

На основі аналізу методичних розробок з досліджуваної проблеми нами виділено основні підходи до оцінки інноваційного потенціалу, перелік та основний зміст яких наведено в табл.1.10.

Таблиця 1.10

Систематизація основних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання (Розроблено автором на основі систематизації робіт [22, 24, 68, 70, 119, 120, 167, 205, 217, 232, 243, 284])

<i>Підходи до оцінки інноваційного потенціалу</i>	<i>Метод оцінки інноваційного потенціалу</i>	<i>Основний зміст підходу</i>
1	2	3
Підходи за бальними оцінками	За еталонним методом (О.О. Колесніков [119], І.П. Отенко [205], Л.О. Панчева [217])	В межах даного методу оцінка інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання здійснюється на основі аналізу загального показника, який розраховується за допомогою ряду експертно-оцінених показників.
	За методом експертних оцінок (О.В. Рудика [232], О.С. Лі [167], Б.В. Гречаник [68])	
Підходи за методами прямої оцінки	Система абсолютних та відносних показників (Л.І. Белоусова [24], Є.С. Беляєва [22], Н.Г. Яковлєва [284])	
	Діаграми та графічне подання абсолютних значень (О.С. Лі [167], Л.І. Федулова [262])	
Підходи за статистичними методами	Регресійний аналіз (В.Ф. Колесніченко [120], А.В. Гриньов [70])	Статистичний метод оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання базується на аналізі статистичних даних
	Кластерний аналіз (О.В. Сиволовська [243])	

Критичний аналіз наведених в табл. 1.6. науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання дозволив

виділити переваги та недоліки їх застосування. Результати проведеного аналізу наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Переваги та недоліки підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання (Розроблено автором на основі систематизації робіт [22, 24, 52, 96, 107, 119, 120, 167, 205, 217, 232, 243, 252, 284])

<i>Метод оцінки інноваційного потенціалу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Підходи за бальними оцінками</i>		
Еталонний метод	Дозволяє визначити ступінь досяжності показників об'єкта дослідження до еталонного.	Складність у встановленні стандартизованого еталону.
Метод експертних оцінок	Можливість застосування в умовах обмеженості інформації. Можливість обліку специфічних особливостей конкретної ситуації Можливість індивідуального підбору коефіцієнтів в залежності від цілей аналізу. Простота розрахунку та доступність методу для широкого кола користувачів.	Суб'єктивний характер оцінки. Обмеженість кола компетентних експертів. Робота висококваліфікованих експертів потребує високої оплати.
<i>Таким чином, головною перевагою зазначених методів є простота їх застосування. При цьому існує аргумент, який повністю виключає застосування такого підходу – неможливість визначення напрямків розвитку інноваційного потенціалу.</i>		
<i>Підходи за методами прямої оцінки</i>		
Система абсолютних та відносних показників	Дозволяє здійснити оцінку на основі реальних даних, відповідно	Застосування відносних чи абсолютних показників дозволяє визначити лише ті зв'язки, які визначаються між відповідними групами показниками
Діаграми та графічне подання абсолютних значень	Наочність подання оцінки інноваційного потенціалу	Потребує великої кількості статистичних даних
<i>Таким чином, головною перевагою використання визначеного підходу незважаючи на його недоліки є наочність подання оцінки</i>		
<i>Підходи за статистичними методами</i>		
Регресійний аналіз	Дозволяє аналізувати відповідні часові ряди показників та визначати ступень їх взаємного впливу у різних аспектах можливого взаємозв'язку	Дозволяє оцінити лише теперішній стан об'єкту дослідження виключаючи при цьому прогнозну оцінку
Кластерний аналіз	Розбиття вихідної сукупності об'єктів на порівняно невелику кількість областей групування (кластерів) так, щоб елементи одного кластера були максимально подібними між собою. Визначення природного розшарування вихідних об'єктів на чітко виражені кластери, які розташовані на деякій відстані	Відносний суб'єктивізм отриманих даних

	один від одного, і які розпадаються на так само віддалені одна від одної частини	
<p><i>Таким чином, головною перевагою застосування статистичного методу є точність та обґрунтованість отриманих даних. Разом з тим можна виділити і ряд недоліків застосування такого методу, зокрема, відсутність єдиного підходу до визначення інтегрального показника оцінки інноваційного потенціалу та висока трудомісткість.</i></p>		

На основі проведеного аналізу існуючих методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, ми дійшли висновку, що більшість науковців комбінують вище визначені методи оцінки, виділяючи при цьому наступні види оцінки [53, 20, 126, 168, 260]: прогностична, діагностична, порівняльна та детальна.

В основі прогностичної оцінки лежить ідея формування концептуальної моделі інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яка включає поелементні моделі оцінки науково-технічної, інформаційної, матеріальної, кадрової, фінансової та інших складових інноваційного потенціалу. Даний підхід базується на зіставленні концептуальної моделі з фактичним станом аналізованого об'єкта дослідження, рухаючись від фактичного стану до концептуальної моделі, пов'язаної з виявленням втрат, недовикористаних можливостей [260].

Діагностична оцінка, як правило, використовується на ранніх стадіях реалізації інноваційних проектів та дозволяє виявити причини збоїв в управлінні процесом реалізації проектів, а також дає змогу завчасно розробити методи по їх усуненню. Таким чином, даний вид оцінки використовується для корегування системи управління інноваційним потенціалом на початку впровадження проекту. При цьому для отримання якісної оцінки необхідним є забезпечення наступних умов :

- забезпечення інформацією щодо взаємозв'язку діагностичних параметрів з іншими важливими параметрами об'єкту оцінки, що дає змогу по одному діагностичному показнику оцінити стан системи в цілому;
- інформація про значення діагностичних параметрів інноваційного потенціалу має бути достовірною, оскільки при такому підході навіть незначна похибка призводить до хибного висновку щодо діагностики стану потенціалу;

- здійснення системного аналізу досліджуваного об'єкту [20].

Окрема увага при оцінці інноваційного потенціалу відводиться **порівняльному аналізу**, який має велике практичне значення, особливо для виявлення сильних і слабких сторін господарюючого суб'єкта відносно конкурентів. Особливість даного підходу полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння (зіставності показників), що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В даному контексті можна використати елементи концепції бенчмаркінгу, яка базується на ретельному вивченні досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, а також на проведенні порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

В межах даного підходу можна виділити методику оцінки інноваційного потенціалу, розроблену Чухрай Н.І. [268]. Автором детально проаналізовано кластер-чинники (критерії) та основні показники, які їх характеризують. Вхідні і вихідні кластер-чинники, запропоновані Чухрай Н.І. для оцінки рівня інноваційного потенціалу, характеризують вплив його складових на процес його формування. Результати дослідження автора доводять пріоритетну роль елементів інтелектуального потенціалу у цьому процесі. Кількісний показник автор оцінює у натуральному або вартісному виразах. Для визначення величини якісного показника, яка виражається в балах, пропонується проводити експертну оцінку. Розрахунок вагомості кожного критерію оцінки рівня інноваційного потенціалу Чухрай Н.І. рекомендує проводити за методом багатокритеріального підходу, який базується на визначенні таких величин, як темпи зростання інноваційного потенціалу, показник рівня інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання стосовно потенціалу конкурента, інтенсивність інноваційного розвитку підприємства, питомі витрати на інноваційний розвиток.

Проаналізованій вище методиці, як порівняльному підходу в цілому, притаманні певні складнощі, а саме, кількісні параметри одного суб'єкта

господарювання можуть не відповідати кількісним параметрам іншого суб'єкта господарювання. Крім того, в умовах конкуренції практично неможливо отримати необхідну інформацію для порівняння. Безперечно, підвищити зіставність можна заміною абсолютних величин відносними, усуненням випадкових впливів, однак методики доведення показників до повної зіставності не існує, у тому числі і тому, що ряд параметрів інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання може носити лише якісний характер [126].

Детальна оцінка інноваційного потенціалу базується на формуванні системи показників, які характеризують інноваційний потенціал. Даний підхід, незважаючи на свою трудомісткість, є найбільш широковживаним, оскільки є своєрідною комбінацією вищевизначених підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання.

Так, зокрема, Ярошенко Ю.Ф. [285] пропонує визначати інноваційний потенціал суб'єкта господарювання на основі 12 основних показників, що характеризують різні сторони його діяльності. Моделювання рівня інноваційного потенціалу Ярошенко В.Ф. здійснює за допомогою простого підсумовування перетворених значень досліджуваних чинників. Такий підхід має ряд істотних недоліків, головним з яких є відсутність критерія оцінки підсумкового значення інноваційного потенціалу.

Аналогічний метод оцінки інноваційного потенціалу використовує у своїх дослідженнях і Ніронович Н.І. [193]. Проте, відмінність цього підходу полягає в тому, що автор спочатку пропонує проводити узагальнення у межах обраних груп показників, а потім вже узгоджувати оцінки окремих груп. Таким чином, автором зроблена спроба до побудови інтегральної оцінки інноваційного потенціалу шляхом визначення часткових оцінок його складових.

На нашу думку, побудова сконструйованої інтегральної оцінки інноваційного потенціалу об'єкту дослідження, виходячи з часткових оцінок його складових, є неприпустимою. Оскільки, навіть за умови застосування

корегуючого коефіцієнта, такий інтегрований показник виключатиме вплив окремої складової на ефективність реалізації інноваційного потенціалу. Доцільним, за таких умов, є застосування поелементних оцінок за окремими складовими інноваційного потенціалу.

Такий підхід використовує у своїх розрахунках Гребенікова О.В. [59, 67], яка оцінює інноваційний потенціал з позицій єдності і взаємодії структурних складових суб'єкта господарювання – матеріальної (М), фінансової (Ф) і інтелектуальної (І). У результаті модель інтегральної оцінки інноваційного потенціалу пропонується автором в наступному вигляді:

$$I_{\text{п}} = F (M, \Phi, I) \quad (1.1)$$

де M, Φ, I – вектори, які складаються з відповідних систем показників.

Показники, що входять у вектори моделі (1.1), оцінюються за допомогою методів факторного аналізу. Така оцінка, на нашу думку, має ряд переваг в порівнянні з попередніми, оскільки дозволяє автору виявити систему потенціалоутворюючих елементів і підтвердити коректність їх вибору. Однак, у якості недоліка визначеної методики є неповний набір складових інноваційного потенціалу.

Схожих поглядів дотримується і Новікова І.В. [196]. Проте запропонований нею підхід існує ключову відмінність від підходу Гребенікової О.В., оскільки передбачає розбиття всіх показників на дві складові: інноваційні ресурси, до яких відносить кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, та каталізатори, які включають мотиваційний механізм, інноваційну культуру, організаційно-управлінські елементи. Ми погоджуємося з Новіковою І.В. у необхідності такого поділу. Однак, на нашу думку, під інноваційними ресурсами слід розуміти ті ресурси, які господарюючий суб'єкт взмозі спрямувати на здійснення інноваційної діяльності.

Проаналізовані вище методики, на наш погляд, не дозволяють одержати результати розрахунку з достатньо високою точністю, тому можуть бути рекомендована до використання при проведенні початкових розрахунків. Крім того, вони можуть використовуватися у якості допоміжних методів, що дозволяють здійснювати певну перевірку результатів, одержаних іншими методами.

Окремої уваги при оцінці інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання заслуговує вибір показників, за якими здійснюється оцінка. Аналіз науково-методичної літератури [22, 24, 56, 70, 193, 232] з зазначеного питання дозволив нам визначити найбільш широковживані системи таких показників, які згруповано в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Порівняння підходів до визначення показників оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів осподарювання

<i>Автор, джерело</i>	<i>Показники</i>
Система показників за дослідженням Н.І. Ніроновича [193]	<ol style="list-style-type: none"> 1) вартість основних виробничих фондів промислового призначення; 2) патентно-ліцензійна діяльність; 3) впровадження прогресивних технологічних процесів; 4) впровадження нових видів продукції; 5) обсяг наукомісткої продукції; 6) ефект від використання винаходів та раціоналізаторських пропозицій; 7) витрати підприємства на інноваційну діяльність; 8) рентабельність виробництва; 9) професійний рівень персоналу підприємства; 10) організаційна структура управління підприємством; 11) технічний рівень розробок; 12) рівень зносу основних виробничих фондів промислового призначення; 13) фінансовий стан підприємства.
Система показників за дослідженням А.В. Гриньова [70]	<ol style="list-style-type: none"> 1) питома вага витрат на НДДКР в загальній сумі витрат; 2) кількість інновацій з урахуванням рівня їх новизни; 3) питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем; 4) питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства в загальній кількості наукових праць протягом року; 5) рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням; 6) питома вага вартості проданих ліцензій у поточному році в сумі балансового прибутку підприємства; 7) питома вага вартості придбаних ліцензій у поточному році в сумі балансового прибутку підприємства; 8) кількість дослідних зразків;

	<p>9) показники фізичного і морального зносу обладнання; 10) показники вибуття та оновлення обладнання; 11) питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів; рівень інформатизації робіт;</p>
--	---

Продовження табл. 1.12

	<p>12) рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу; 13) рівень прибутковості (рентабельності) реалізованої інновації.</p>
Система показників за дослідженням Л.І. Белоусової [24]	<p>1) потенціал виробничих площ; 2) потенціал машин і устаткування; 3) потенціал оборотних коштів (витрати майбутніх періодів); 4) потенціал кваліфікації персоналу; 5) потенціал досвіду інноваційної діяльності; 6) потенціал прогресивних технологій; 7) потенціал прогресивних матеріальних ресурсів; 8) потенціал власних коштів для фінансування інновацій; 9) потенціал залучених коштів для інновацій; 10) потенціал позикових коштів для інновацій; 11) потенціал системного забезпечення; 12) потенціал прикладних програм; 13) потенціал роботи з базами даних; 14) потенціал зовнішнього зв'язку.</p>
Система показників за дослідженням О.В. Рудики [232]	<p>1) частка винахідників і раціоналізаторів в загальній чисельності працюючих; 2) кількість поданих заявок на видачу охоронних документів; 3) кількість отриманих охоронних документів; 4) кількість використаних об'єктів промислової власності і раціоналізаторських пропозицій; 5) величину прибутку (доходу), отриманого від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій; 6) обсяг витрат підприємства на НДДКР; 7) відношення об'єму інвестицій відповідно: в основний капітал, на технічне переоснащення і реконструкцію виробництва, в діючі об'єкти до вартості основних фондів; 8) обсяг витрат підприємства відповідно: на придбання прав на патенти, ліцензії і на об'єкти промислової власності; на підготовку виробництва для випуску нової продукції; на придбання нового устаткування; на придбання нових технологій.</p>
Система показників за дослідженням Є.С. Беляєвої [22]	<p>1) частка витрат на впровадження нововведень; 2) забезпечення інтелектуальної власності; 3) державне фінансування; 4) частка працівників зайнятих проведенням досліджень; 5) забезпеченість кадрами найвищої кваліфікації; 6) рівень заробітної плати науково-технічних працівників; 7) техніко-технологічна база проведення НДДКР; 8) прогресивність обладнання; 9) модернізація обладнання; 10) витрати на інформаційну діяльність; 11) персонал зайнятий інформаційною діяльністю; 12) показник освоєння нової продукції; 13) частка інноваційної продукції у загальному обсязі; 14) рентабельність інноваційної продукції; 15) конкурентоспроможність продукції.</p>
Система показників за дослідженням Є.С. Галушко	<p>1) доля робітників підрозділів інноваційної сфери в загальній чисельності інженерно-технічних робітників підприємства; 2) доля робітників підрозділів інноваційної сфери, що мають наукові ступіні;</p>

[56]	3) коефіцієнти, що характеризують розподіл робітників інноваційної сфери за віком; 4) коефіцієнт стабільності кадрів; 5) коефіцієнт питомої ваги витрат підприємства на НДДКР; 6) індекс динаміки питомої ваги витрат підприємства на НДДКР;
------	---

Продовження табл. 1.12

	7) коефіцієнти оснащеності підрозділів інноваційної сфери експериментальним устаткуванням та приладами; 8) коефіцієнти кількості накопичених інформаційних фондів; 9) коефіцієнт ступеню задоволення потреб персоналу підрозділів інноваційної сфери в необхідній їм для роботи науково-технічній інформації; 10) коефіцієнт застосування сітьового планування при реалізації інноваційного проекту; 11) коефіцієнт використання фонду матеріального заохочування за пропозиції, участь у розробці та впровадженні нововведень; 12) коефіцієнт використання бюджету розвитку підприємства; 13) індекс зростання продуктивності роботи працівників підприємства; 14) індекс зростання ефективності роботи підприємства; 15) індекс зростання прибутку за рахунок впровадження нововведень.
--	---

Виходячи з наведеної в табл. 1.12. системи показників оцінки інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, можна зробити висновок, що існують різні підходи до визначення ресурсної складової інноваційного потенціалу. Однак, ми акцентуємо увагу на тому, приведені в табл. 1.12. показники зорієнтовані, в першу чергу, на визначення поточного стану інноваційного потенціалу. Крім того, як нами вже неодноразово наголошувалося, слід, по-перше, виокремлювати інноваційні ресурси з загальної суми ресурсів; а по-друге, розмежовувати складові інноваційного потенціалу на окремі частини та здійснювати їх поелементну оцінку.

Авторський варіант бачення системи оцінки інноваційного потенціалу буде продемонстрований у другому розділі даного дисертаційного дослідження.

При оцінці інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, на нашу думку, необхідно враховувати його оціночні рівні. Нажаль, жоден з перелічених вище методичних підходів не передбачає.

Ми вважаємо, що при оцінці інноваційного потенціалу необхідно виокремлювати фактичний його рівень та перспективний.

Фактичний рівень інноваційного потенціалу – це той обсяг інноваційних ресурсів та можливостей, який накопичений суб'єктом господарювання та використовується ним на момент оцінки. Зауважимо, що бі-

льшість методичних підходів спрямовані саме на оцінку цього рівня інноваційного потенціалу.

Перспективний рівень інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта включає не лише наявні на момент оцінки ресурси, але і перспективні, тобто ті, які в даний час за певних причин не залучені до інноваційного процесу. Таким чином, перспективний рівень інноваційного потенціалу характеризує максимально можливий обсяг інноваційних ресурсів. Слід зазначити, що оцінкою даного рівня інноваційного потенціалу більшість дослідників нехтують.

Такий підхід до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання обумовлює певну **специфіку його оцінки**. Виходячи з цього:

- при оцінці фактичного рівня інноваційного потенціалу слід застосувати переважно статистичні (об'єктивні) підходи, які ґрунтуються на емпіричних даних;
- при оцінці перспективного рівня інноваційного потенціалу слід віддавати перевагу прогностичній оцінці, при цьому не нехтуючи і об'єктивною оцінкою.

Крім того, варто також відзначити, що **оцінку інноваційного потенціалу можна ранжувати за ступенем значущості**. Розглядаючи проблему оцінки інноваційного потенціалу з цієї позиції, доцільним є встановлення меж, які визначають можливості його коливання.

На нашу думку, **існує дві граничні межі, які визначають ємність інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання: нижня та верхня**.

Нижня межа розміру інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання визначається його фактичним рівнем.

Верхня межа розміру інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання визначається сполучення фактичного та перспективного рівня інноваційного потенціалу, відображає його максимально можливий рівень.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що оцінка інноваційного потенціалу дає змогу визначити не лише його величину, але і дозволяє

виявити як реальні, так і потенційні можливості суб'єкта підприємницької діяльності, що у свою чергу сприяє покращенню конкурентних позицій господарюючого суб'єкта, збільшенню його доходів, формуванню та удосконаленню ринкової інфраструктури.

Таким чином, проведений аналіз показав, що оцінка інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання є досить складним та багатогранним процесом. Зроблений нами висновок підтверджується як багатозначністю підходів до визначення критеріїв, так і особливостями здійснення такої оцінки.

Результати дослідження мають стати основою розробки системного підходу до розуміння сутності інноваційного потенціалу банку та побудови комплексної системи управління його розвитком з урахуванням специфіки банківської діяльності, що і буде зроблено у другому розділі дисертаційного дослідження. Крім того, проведений аналіз науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання стане підґрунтям для розробки комплексної системи оцінки інноваційного потенціалу банку, яка також буде представлена у другому розділі даного дисертаційного дослідження



Висновки до першого розділу

1. Загострення рівня конкурентної боротьби та постійне збільшення кількості кредитних установ, формування ефективного ринку банківських послуг, а також поступове підвищення вимог до якості послуг вимагає від банків розробки та реалізації інноваційних заходів та накопичення інноваційного потенціалу. Таким чином, ефективність функціонування банку значною мірою залежить від рівня та ефективності використання його інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал передбачає реальну або потенційну спроможність банку вести інноваційну діяльність, тобто розробляти та впроваджувати нові технології або продукти.

2. З метою більш глибоко дослідження сутності інноваційного потенціалу банків досліджено сутність та зміст економічної категорії «банківські інновації». Результати проведеного аналізу дають змогу стверджувати, що реалізовані на ринку банківських послуг нові банківські продукти та послуги в їх сукупності представляють собою банківські інновації. На основі системного аналізу та узагальнення науково-методичних підходів до класифікації інновацій, запропоновано авторський варіант класифікації банківських інновацій, відповідно до якого виділено наступні класифікаційні ознаки: за причинами виникнення, в залежності від цілей, за змістом, за якісними характеристиками інновації, в залежності від об'єкту реалізації інновації, за характером потреб та за рівнем витрат. Ключовими ознаками інноваційності банківських інновацій запропоновано вважати: новизну, задоволення ринкового попиту, високий ризик і високий ступінь невизначеності, гнучкість форм, наявність побічного, важко передбачуваного результату та здатність до комерціалізації.

3. Досліджено світові тенденції розвитку інноваційної діяльності банків, на основі чого виокремлено основні напрямки інноваційних змін у банківській діяльності. Так, зокрема, інноваційні зміни у банківській сфері в першу чергу, спрямовані на удосконалення структури банку та зміну взаємовідносин з клієнтами. У сучасному банківському обслуговуванні також

отримали широке розповсюдження бізнес-моделі, орієнтовані перш за все, на покращення якості обслуговування та підвищення на цій основі доходів банків. На основі аналізу вітчизняного ринку банківських послуг з позиції запровадження інновацій, зроблено висновок про застосування більшістю українських банків стратегії запозичення інновацій.

4. У процесі дослідження нами було проведено критичний аналіз існуючих класичних (традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна та наступальна) та модифікованих інноваційних стратегій (стратегії, засновані на менеджерській поведінці щодо інновацій; стратегії формування інновацій; стратегії організації інноваційної діяльності в компаніях та стратегії, засновані на певній інноваційній орієнтації компанії), що дало змогу зробити висновок про пряму залежність ефективності інноваційної діяльності банку від запроваджуваної ним стратегії розвитку.

5. З метою більш ґрунтовного дослідження інноваційного потенціалу банку досліджено його сутність з точки зору інших господарюючих суб'єктів. У ході дослідження виявлено, що у вітчизняній економічній літературі спостерігається ототожнення поняття «інноваційний потенціал» з науковим та науково-технічним потенціалами. Зроблено висновок, що ототожнення цих понять призводить до неправильного розуміння сутності інноваційного потенціалу, результатом чого є неефективне управління інноваційною діяльністю в цілому. Крім того, дослідження показало, що різняться підходи не лише до визначення змісту категорії «інноваційний потенціал» (підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність різних видів ресурсів, підхід, в межах якого розглядаються окремі аспекти інноваційного потенціалу та відбувається його ототожнення з іншими видами потенціалів, підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність невикористаних, прихованих можливостей накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів, підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як здатність до реалізації можливостей розвитку на ос-

нові інновацій), але і до його структури. Тому були проаналізовані найбільш розповсюджені в літературних джерелах підходи до визначення структури інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, виділено їх позитивні та негативні сторони, що стало підґрунтям для формування авторського бачення структури інноваційного потенціалу банку. Також у роботі систематизовано підходи до класифікації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. У відповідності до проведеної систематизації виділено наступні види потенціалів: явний та прихований; використовуваний, невживаний та бажаний; дієздатний та недієздатний; людиноорієнтований та технікоорієнтований; релевантний інноваційний потенціал та не релевантний, збитковий та пересічний.

6. Обґрунтовано, що однією з найголовніших передумовою переходу на інноваційний шлях розвитку є не лише наявність певного інноваційного потенціалу, але і здатність суб'єкта господарювання до його ефективного використання. Відповідно до цього обґрунтовано висновок про існування, потреби у розробці комплексної системи управління інноваційним потенціалом.

7. Проведено ґрунтовний аналіз науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. На основі проведеного аналізу виявлено слабке опрацювання зазначеної проблематики на рівні окремої галузі і, особливо, на рівні банків. У деяких публікаціях лише констатується той факт, що питання оцінки потенціалу окремих підприємств залишилися поза увагою дослідників. Крім того встановлено, що основні дослідження зосереджені на оцінці економічного потенціалу підприємства, а питання оцінки інноваційного потенціалу залишається осторонь. На основі проведеного аналізу, визначено переваги та недоліки кожного з методів оцінки інноваційного потенціалу (еталонний метод, метод експертних оцінок, методи прямої оцінки та статистичний метод) та розроблено висновок про доцільність їх комбінування. Також, проведено порівняльний аналіз підходів до формування системи показників оцінки

інноваційного потенціалу. В результаті проведеного аналізу зроблено висновок, що існуючі підходи зорієнтовані на визначення фактичного стану інноваційного потенціалу без врахування будь-яких перспектив. Такий підхід, дає змогу оцінити лише нижню межу інноваційного потенціалу, в той же час реалії сьогодення вимагають акцентувати увагу на необхідності врахування перспективного рівня інноваційного потенціалу, що дасть змогу оцінити максимально можливий інноваційний потенціал.

8. Обґрунтовано існування нагальної потреби в поглибленні теоретичних досліджень інноваційного потенціалу банку, зокрема – щодо розробки концептуальних засад побудови комплексної системи управління інноваційним потенціалом банку та формування методичних основ його інтегральної оцінки.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [128, 134].



РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

2.1. Застосування системного підходу при формалізації понять «інноваційний потенціал банку» та «система управління інноваційним потенціалом банку»

Останніми роками світова економіка, особливо розвинутих країн, зробила перехід до нового етапу розвитку – інноваційного. Банківська система у даному випадку не виключення. Більш того зростання кількості фінансово-кредитних установ змушує їх завоювати все нові і нові ринки, тим самим посилюючи конкуренцію. Отже для вітчизняної банківської системи перехід до інноваційної моделі розвитку теж є необхідним. Проте такий перехід блокується дією ряду об'єктивних й суб'єктивних чинників. Серед перших – низькі доходи переважної більшості населення України, не відновлена повною мірою довіра населення до комерційних банків, значна питома вага збиткових підприємств (за результатами минулого року – приблизно 2/5 загальної чисельності). З урахуванням цього можна говорити, що в Україні майже немає відносно стабільних джерел надходження ресурсів у комерційні банки. До розряду суб'єктивних чинників, які гальмують розвиток банківської системи, слід зарахувати вузькість асортименту пропонувананих послуг (якщо у провідних зарубіжних банках вони налічують близько трьохсот видів послуг, то в українських – значно менше). Крім цього якість управління у вітчизняних банках найчастіше не відповідає світовому рівню й загальнонаціональним потребам розвитку банківської системи. Зрештою недостатня забезпеченість кадрами, нерозвиненість ба-

нківського маркетингу. До цього переліку необхідно додати ще й проблеми, пов'язані з матеріально-технічному забезпеченістю, причому не лише у кількісному, але і у якісному співвідношенні.

Однак незважаючи на вище визначені негативні чинники, альтернатив інноваційного шляху розвитку для вітчизняних банків не має. Тому на сьогодні надзвичайної актуальності набувають питання розвитку системного підходу до управління інноваційним потенціалом банку.

Проведене дослідження показало, що останніми роками вітчизняні та зарубіжні науковці проявляють все більший інтерес до вивчення змісту інноваційного потенціалу, його структури, а також до вимірювання окремих його складових. Однак, недостатньо вивченими залишаються організаційні аспекти управління інноваційним потенціалом банку, відсутня чітка концепція щодо обґрунтування його ролі як одного з ресурсів економічного розвитку комерційних банків, не розроблений належним чином науково-методичний інструментарій оцінки ефективності його використання, його ув'язки зі всією системою показників діяльності банку. Основною проблемою, пов'язаною з управлінням інноваційним потенціалом банків, є відсутність системності в організації відповідних заходів.

Системний підхід є таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків [163]. Під елементом традиційно розуміють мінімальний компонент системи, сукупність яких складається у систему прямо чи опосередковано [248]. Системний підхід дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях та взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх більш ефективного використання. Таким чином, системний підхід розглядається як більш глибокий спосіб пізнання, порівнюючи із просто предметним.

Виходячи з аналізу, що був проведений у підрозділі 1.2. даного дисертаційного дослідження, ми дійшли висновку, що термін «інноваційний

потенціал» як окрема економічна категорія є недостатньо дослідженим. Слід зазначити, що ця категорія сьогодні активно застосовується стосовно країни, регіону, галузі, підприємства, однак стосовно банківських установ цей термін практично не використовується. Як показав проведений нами аналіз, сьогодні існує значна кількість робіт, які містять дослідження проблеми розвитку інноваційної діяльності банків, специфіки утворення спеціалізованих інноваційних банків, особливостей венчурного бізнесу [36, 43, 44, 93, 147, 148]. В той же час, ґрунтовні наукові праці, які містять дослідження питань, пов'язаних саме з інноваційним потенціалом банків, на жаль, практично відсутні.

Відсутність погодженого розуміння термінології призводить до отождоження деяких категорій, що, у свою чергу, сприяє виникненню суперечливих методологічних підходів, значно ускладнює вибір методичного інструментарію для їхнього дослідження та унеможливорює встановлення системного зв'язку між поняттями та виявлення особливостей їхнього застосування. Це значно ускладнює розуміння сутності інноваційного потенціалу банку, оцінку наявного рівня та його достатності для здійснення інноваційної діяльності, а також, розробку і обґрунтування заходів, спрямованих на його реалізацію та розвиток.

Визначення дефініції «інноваційний потенціал комерційного банку» слід вважати базовою складовою побудови ефективної системи управління інноваційною діяльністю банку, розробки інструментів підвищення його конкурентної позиції на ринку банківських послуг. У зв'язку з цим ми вважаємо, що формування методичного підґрунтя здійснюваного нами дослідження повинно базуватися на вирішенні певних термінологічних проблем.

Аналіз систематизованих у підрозділі 1.2. даного дисертаційного дослідження науково-методичних підходів до розуміння сутності інноваційного потенціалу як економічної категорії дозволив нам дійти висновку, що при їх застосуванні по відношенню до банку, жоден з них не відповідає в

повній мірі вимогам системного підходу, оскільки висвітлює окремі сторони досліджуваного процесу, а отже не може бути визнаний вичерпним.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо застосовувати **системний підхід при вирішенні досліджуваної проблеми**, відповідно до якого при дослідженні інноваційного потенціалу банку слід враховувати:

- 1) що основу інноваційного потенціалу банку складають не лише реальні можливості (ресурси), але і потенційні;
- 2) що 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;
- 3) що банк має бути спроможним при здійсненні інноваційної діяльності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Пропонований нами підхід базується на **накладанні ресурсного та імовірнісного підходів** до розуміння сутності інноваційного потенціалу як економічної категорії з урахуванням **адаптивної складової** (рис. 2.1).

Враховуючи вищезазначене, вважаємо доцільним викласти концептуальні положення застосування системного підходу до розуміння сутності поняття “інноваційний потенціал банку”.

По-перше, слід відзначити, що особливістю авторського розуміння сутності інноваційного потенціалу банківської установи на нашу думку, є той факт, що його основу складають не лише реальні ресурси, а і потенційні. Іншими словами, поняття «інноваційний потенціал банку» має інтегрально відображати поточні та майбутні можливості банку трансформувати вхідні ресурси в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб стратегічну мету своєї діяльності. Характеризуючи інноваційний потенціал банку, слід враховувати: наявні у його розпорядженні на момент оцінки ресурси та ті ресурси, які у визначений термін можуть бути залучені з інших джерел.

Потенційні інноваційні можливості банку – це не залучені на даний час ресурси, які можуть бути за необхідності мобілізовані та використані банком.

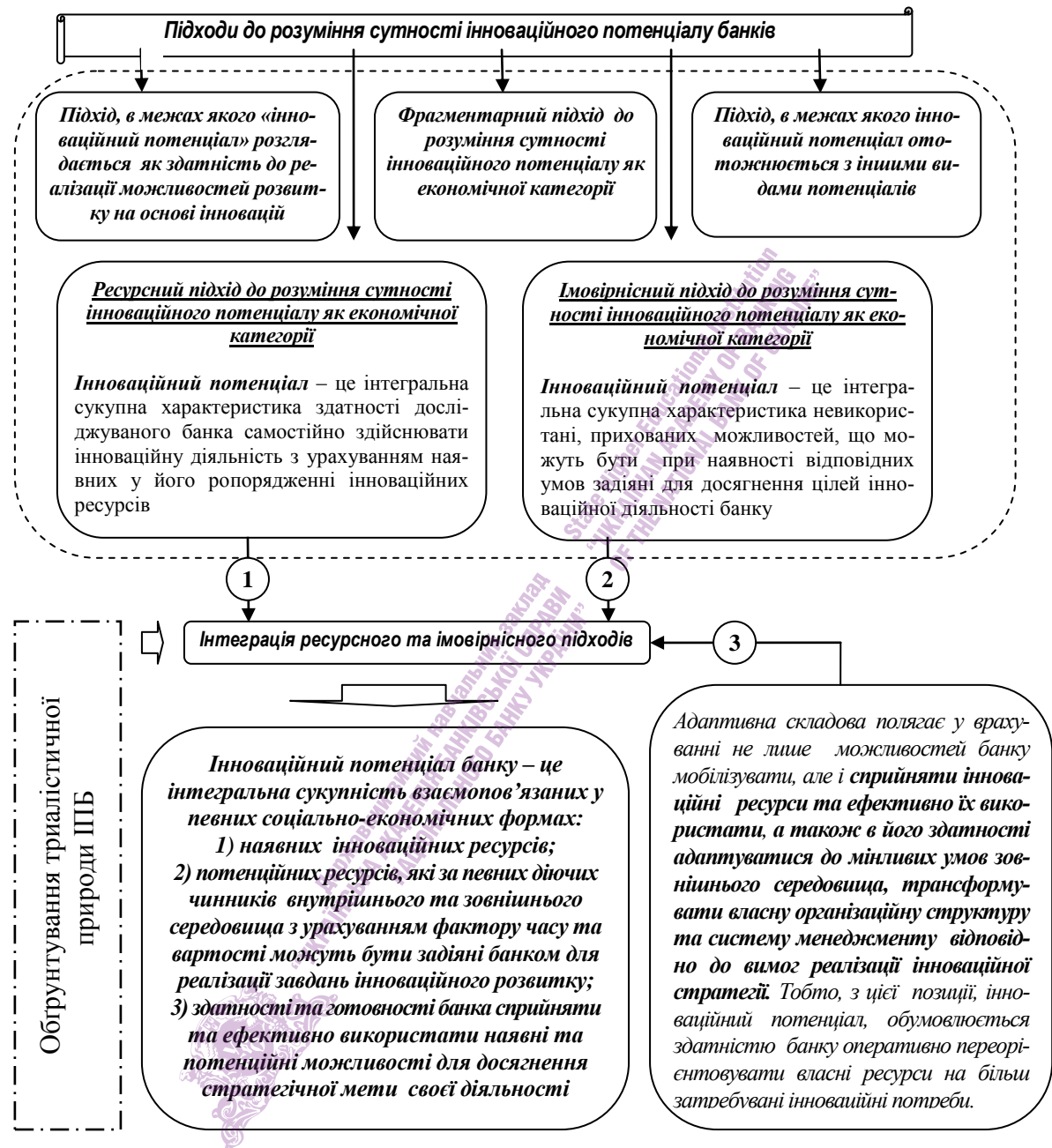


Рис. 2.1 Концептуальні напрямки формування системного підходу до розуміння сутності інноваційного потенціалу банку (розроблено автором)

Проведене дослідження показало, що потенційні інноваційні можливості банку можна розглядати з декількох позицій:

- по-перше, вони можуть бути **активними та пасивними**. Активні інноваційні ресурси – це ті ресурси, які у поточний момент часу знаходяться у розпорядженні банку, однак з певних причин не задіяні у його інноваційній діяльності, проте за необхідності вони можуть бути використані, причому їх мобілізація та трансформація може бути здійснена доволі швидко. Прикладом таких ресурсів у фінансовій складовій є міжбанківський кредит, у кадровій – персонал, який потребує мотивації, а у маркетинговій – інструменти маркетингу які на даний момент є незадіяними. Пасивні інноваційні можливості – це ресурси, для отримання яких банк має понести певні витрати, в тому числі – часові. Прикладом таких потенційно можливих інноваційних ресурсів з точки зору забезпеченості фінансової складової є випуск облігацій, шляхом розповсюдження яких і будуть залучені додаткові кошти, з точки зору кадрової складової – підвищення кваліфікації персоналу з метою залучення його до певного інноваційного процесу, з точки зору маркетингової складової – проведення відповідних досліджень ринку з залученням експертів;
- по-друге, це можуть бути **прогнозовані ресурси**, які знаходяться в прямій залежності від наявних ресурсів. Прикладом цього виду ресурсів в межах фінансової складової є прогнозований розмір прибутку, кадрової – заплановане підвищення кваліфікації персоналу.

Слід підкреслити, що **залучення інноваційних ресурсів має бути цілеспрямованим**.

При цьому зазначимо, що ми також акцентуємо увагу саме на **інноваційному характері досліджуваних ресурсів**, тобто в поле зору потрапляють лише ті з них, які банк зможе виділити на інноваційну діяльність, а не вся сукупність ресурсів, яка є в наявності у банківської установи в цілому. Ми вважаємо, що банки, незалежно від їх розміру, сфери спрямуван-

ня діяльності та розгалуженості філіальної мережі мають формувати інноваційний потенціал, по-перше, за рахунок тих ресурсів, які банк в змозі виділити на реалізацію інноваційних заходів; а по-друге, ці інноваційні ресурси мають бути здатними до використання саме в інноваційній сфері. Тобто, на нашу думку, інноваційний потенціал формується за рахунок відділення з кожної складової ресурсного потенціалу банку частини ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

По-друге, при формуванні авторського визначення досліджуваної дефініції ми підкреслюємо необхідність сприйняття та ефективного використання інноваційного потенціалу, що, відповідно, призведе до досягнення стратегічної мети діяльності банку. Таким чином, ми вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що один і той же за своїм якісним та кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності, в залежності від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та спроможності ефективно ними управляти. Іншими словами, наявність певної сукупності ресурсів ще не говорить про сформований інноваційний потенціал, обов'язковою умовою є готовність банку їх сприйняти та спроможність ефективно використати.

По-третє, в авторському визначенні ми акцентуємо увагу на тому, що ефективність використання інноваційного потенціалу банку обумовлена дією певних внутрішніх та зовнішніх чинників. Інноваційний потенціал банку має відображати його реальну здатність до використання наявних ресурсів для досягнення поставленої мети. Однак, на нашу думку, не можна досліджувати інноваційний потенціал банку суто теоретично, відриваючись від наявного на момент оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Діяльність будь-якого банку як суб'єкту господарювання здійснюється під впливом певних факторів. З урахуванням специфіки ведення інноваційної діяльності, формування та використання інноваційного потенціалу теж обумовлене дією цих факторів. Дія факторів може бути як прямою, так і опосередкованою, від чого їх значення не зменшу-

ється. Більш детально ґрунтовний аналіз факторів та їх вплив буде продемонстровано у наступному підрозділі даної дисертаційної роботи.

По-четверте, з усієї сукупності факторів впливу на формування та ефективне використання інноваційного потенціалу, особливої уваги, потребує фактор часу. У цьому контексті мова повинна йти про швидкість використання інноваційних можливостей, а саме:

- якщо йдеться про поточний стан (використання наявних у банку інноваційних ресурсів), то мається на увазі реальний (явний) інноваційний потенціал банку;
- якщо йдеться про найближче майбутнє (залучення резервів банків, коштів з міжбанківського ринку, цільовий випуск цінних паперів, підвищення кваліфікації персоналу, набір персоналу з відповідною кваліфікацією, проведення маркетингових досліджень, то мова повинна йти про можливий (перспективний) інноваційний потенціал банку.

Таким чином, фактор часу відіграє одну з провідних ролей при визначенні граничних меж формування та використання інноваційного потенціалу банку.

По-п'яте, комплекс заходів по формуванню та використанню інноваційного потенціалу банківської установи буде ефективним лише тоді, коли матиме системний характер та буде підпорядкований єдиній загальній стратегічній меті. Сучасний стан та безупинний розвиток банківської системи України підтверджують, що більшість українських банків вже перетнули межу, коли їм доводилося вирішувати виключно питання, пов'язані з проблемами виживання, та перейшли до межі за якої особливої актуальності набуває визначення стратегії розвитку банківського бізнесу. Формування стратегічної мети діяльності банку обумовлене рядом факторів, зокрема, позицією банку на ринку банківських послуг, величиною його капіталу, спрямованістю діяльності тощо. Так, зокрема, стратегічна мета АКБ "Форум" полягає у забезпеченні значних темпів зростан-

ня ринкової вартості акцій при збереженні достатнього рівня поточної прибутковості [203]; стратегічною метою АКБ "УкрСиббанку" є максимальна універсалізація, спрямована на повне задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах [210]; ЗАТ "Альфа-Банк" вбачає стратегічну мету своєї діяльності в наданні кожному клієнту повного спектру банківських продуктів і послуг та постійному впровадженні новітніх досягнень у сфері інформаційних технологій, удосконалення бізнес-процесів і підвищення рівня сервісу [207].

Узагальнюючи все вищезазначене, ми пропонуємо під інноваційним потенціалом банку розуміти інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) реальних ресурсів; 2) потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні банком; 3) здатності та готовності банку сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Перейдемо до розгляду наступного поняття – «система управління інноваційним потенціалом банку». Під управлінням ми розуміємо особливу функцію складних систем, безпосередньо направлену на збереження та підвищення цілісності системи, її організації, стосовно управління інноваційним потенціалом банку – направлену на максимальне його використання та розвиток.

Управління інноваційним потенціалом банку, в основі якого лежить системний підхід, набагато ефективніше одиничних заходів, направлених здебільшого на рішення технологічних проблем. Тому ми вважаємо, що формування інноваційного потенціалу банку має здійснюватися комплексно, виходячи з чого, на нашу думку, мова повинна йти про створення *системи управління інноваційним потенціалом банку. Під системою управління інноваційним потенціалом пропонується розуміти цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття*

управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує ціленаправлене, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку.

Авторський підхід до розуміння сутності даної категорії відрізняється від традиційного тим, що акцентує увагу на *необхідності формування цілісного та гнучкого механізму управління інноваційним потенціалом*, який не лише має відповідати сучасним вимогам глобальної конкуренції, але і приводити у відповідність ресурсні можливості та стратегічні цілі інноваційного розвитку банку.

Систему управління інноваційним потенціалом банків, на нашу думку, слід розглядати не просто як окремий процес або діяльність, а як *цілісну, структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації*, дотримання яких дасть змогу банку досягти стратегічної мети своєї діяльності.

Авторське визначення підкреслює той факт, що весь комплекс заходів по формуванню системи управління інноваційним потенціалом банків підпорядкований *досягненню стратегічної мети діяльності банку*. На нашу думку, реалізація даної мети можлива лише за умови побудови ефективної системи управління, елементи якої будуть детально проаналізовані у підрозділі 2.3. даного дисертаційного дослідження.

Також ми акцентуємо увагу на важливості *адекватного використання інноваційних ресурсів банку*. На нашу думку, перш ніж прийняти рішення щодо використання інноваційних ресурсів, необхідно провести детальний аналіз щодо можливостей використання зазначених ресурсів, зважити їх ефективність та обрати найбільш прийнятний варіант (рис. 2.2).

Виходячи з визначених вище особливостей, ми пропонуємо *основними етапами процесу управління інноваційним потенціалом банку* вважати наступні:



Рис. 2.2. Особливості розуміння сутності економічної категорії «система управління інноваційним потенціалом банку» (розроблено автором)

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності банку, виходячи з якої формулюються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (задачі, функції, принципи, організаційні механізми);
- системний аналіз наявних та потенційних можливостей банку у сфері здійснення інноваційної діяльності, їх оптимізації за розміром та часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація);

- визначення періоду досягнення поставлених цілей (найбільш вірогідного, максимального, мінімального), оцінка ймовірності укладання в прогнозовані часові рамки;
- розробка організаційного механізму управління інноваційним потенціалом (формування команди, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо);
- реалізація конкретних інноваційних заходів в рамках визначених напрямків інноваційної діяльності банку;
- оцінка поточного рівня інноваційного потенціалу;
- обрання стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу в залежності від його рівня;
- контроль за розвитком інноваційного потенціалу;
- оцінка отриманих результатів використання інноваційного потенціалу банку та планування на її основі напрямків подальших змін.

Ефективність формування та реалізації визначеного вище комплексу заходів насамперед залежить від наявності організаційно-управлінських можливостей банку для здійснення інноваційної діяльності; загального стану економіки країни; можливості прогнозування інноваційних ситуацій у часі; ресурсної забезпеченості інноваційного процесу банку; прийнятності рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інноваційної діяльності; інформаційно-аналітичної бази, що забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що досягнення термінологічної узгодженості в межах проведеного дослідження, зокрема, уточнення змісту понять «інноваційний потенціал банку» та «система управління інноваційним потенціалом банку» дозволяють розуміти визначені категорії більш системно, комплексно, з урахуванням динамічних змін у зовнішньому оточенні банку та визначених ним стратегічних пріоритетів розвитку, а отже дає змогу більш ґрунтовно підійти до дослідження специфіки його формування, оцінки та використання.

Уточнене нами визначення досліджених економічних категорій складе теоретичну основу та буде використовуватись для термінологічного погодження при викладенні концептуальних основ формування моделі інноваційного потенціалу банку та розробці комплексної системи управління ним, що буде продемонстровано у наступних підрозділах даного дисертаційного дослідження.

2.2. Розробка моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку

Вирішивши термінологічні проблеми, перейдемо до побудови *моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку*.

Модель інноваційного потенціалу банку, на нашу думку, має відображати:

- обмеження, які визначають напрямки його формування та використання;
- фактори, під впливом, яких він формується;
- його структуру.

Схематично запропоновану нами модель інноваційного потенціалу банку подано на рис. 2.3. *Розглянемо її більш детально.*

Відповідно до рис. 2.3, *формування інноваційного потенціалу банку відбувається, виходячи із стратегічної мети його діяльності.*

Основу інноваційного потенціалу банку складають інноваційні ресурси (фінансові, матеріально-технічні, трудові, маркетингові (клієнтська база), інформаційні), які можуть бути реальними та потенційно можливими. Ефективність залучення визначених ресурсів значною мірою залежить від здатності банку їх сприйняти.

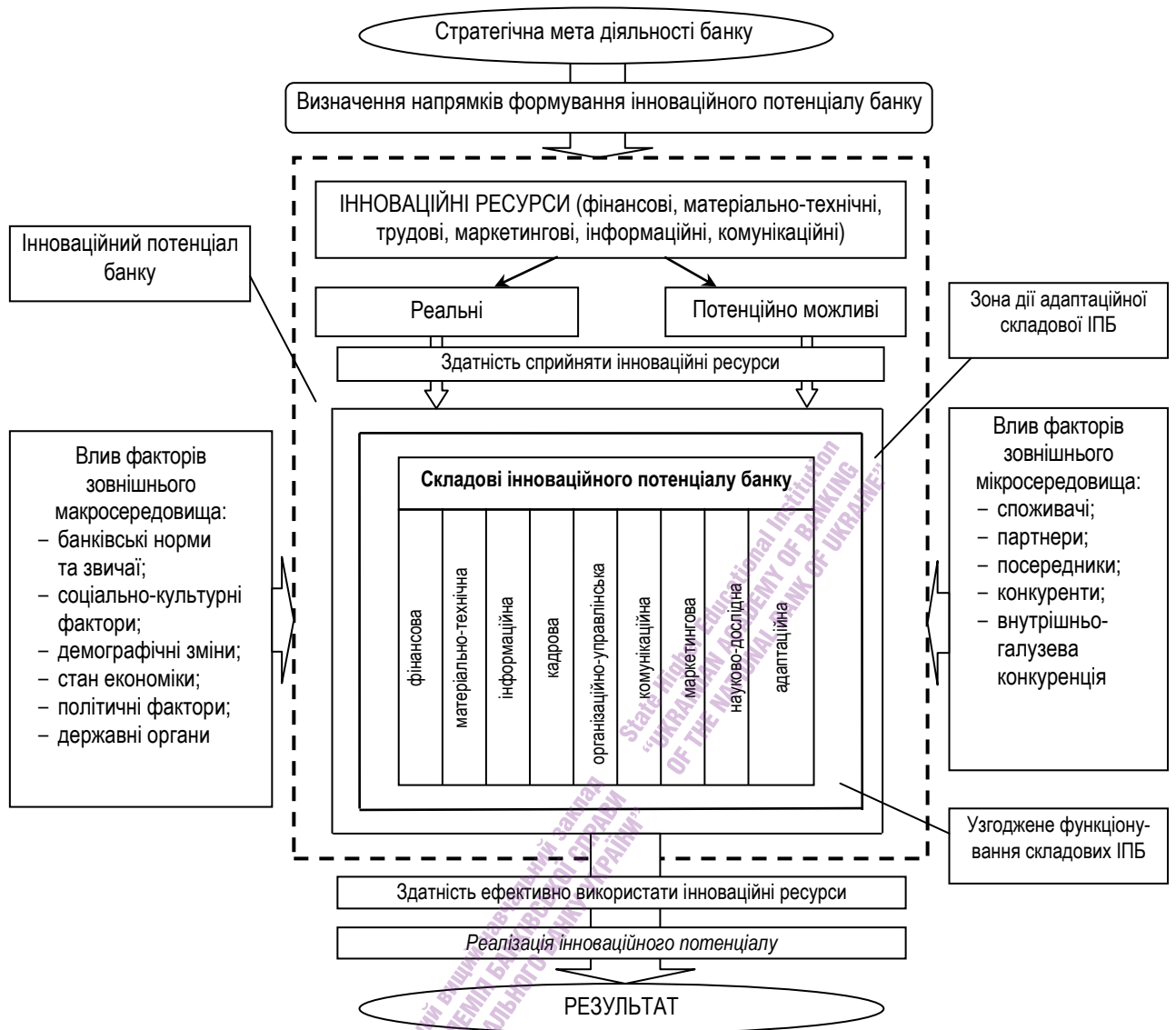


Рис. 2.3. Авторський підхід до побудови моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку

Ядро інноваційного потенціалу банку визначається його складовими елементами, але на сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі досить мало уваги приділяється дослідженню проблеми структуризації інноваційного потенціалу банків. У підрозділі 1.2 нами було проведено детальний аналіз підходів до визначення структури інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання за результатами якого обґрунтовано, що єдиної точки зору щодо структури інноваційного потенціалу підприємств не існує, існуючі підходи до його формування є недос-

коналими, а структурні елементи інноваційного потенціалу потребують уточнення.

На нашу думку, інноваційний потенціал банківської установи має формуватися за рахунок наступних основних складових: фінансової, організаційно-управлінської, матеріально-технічної, інформаційної, кадрової, комунікаційної, маркетингової, адаптаційної та науково-дослідної.

Визначимо зміст кожної з них детальніше.

Фінансова складова інноваційного потенціалу банку характеризує частину ту фінансових ресурсів, яку банк взмозі виділити із загального їх обсягу, мобілізувати та ефективно використати з метою реалізації інноваційних заходів. З цієї позиції, ефективне формування та використання інноваційного потенціалу можливе лише при наступних умовах: по-перше, проведення оцінки ефективності розподілу фінансових ресурсів; а по-друге, забезпечення цільового залучення та використання коштів. Цінність фінансової складової інноваційного потенціалу банку є беззаперечною, оскільки чим більше у розпорядженні банку є вільних коштів, тим більше інноваційних проектів він може профінансувати. Так, зокрема, лідером з запровадження банківських інновацій в Україні є ПАТ «Приватбанк».

Слід також зазначити, що кращою інновацією в області технологій роботи з готівкою та казначейськими технологіями в рамках міжнародного рейтингу **Innovation in Banking Technology Awards 2010** визнано розробку ПАТ «Приватбанку», що ще раз підтверджує його високу інноваційну активність. Зауважимо при цьому, що він же є і найбільш прибутковим банком за підсумками 2009 року. Зазначимо також, що за даними НБУ, власний капітал ПАТ «Приватбанку» теж є найбільшим і на 01.01.2010 становив 86 066 131 тис. грн. Таким чином, цей приклад ще раз підкреслює, що саме фінансова забезпеченість є ключовою умовою для здійснення інноваційної діяльності.

Організаційно-управлінська складова інноваційного потенціалу. Важливою умовою ефективної роботи створеного комерційного банку є

вибір його оптимальної організаційної структури для успішного здійснення функцій управління, максимального задоволення інтересів клієнтів у різноманітних банківських послугах з метою досягнення банком основних стратегічних цілей.

У практиці банківської діяльності існують два підходи до побудови організаційної структури банку: функціональна і за видами надання різноманітних банківських послуг. Загалом більшість сучасних банків застосовують змішані організаційні структури, поєднуючи ці два підходи з метою вирішення банками своїх завдань.

За функціональної організаційної структури банку діє принцип універсальності, банк виконує широке коло операцій, у ньому створюються підрозділи, що виконують спеціалізовані функції: кредитування, інвестування, розрахунково-касові операції та облік, трастові операції, міжнародні розрахунки тощо, кожний підрозділ має чітко визначені завдання й обов'язки. Для цієї структури банку характерна ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.

За організаційної структури банку, побудованої на принципі надання клієнтам різноманітних банківських послуг, функції управління для здійснення відповідних операцій передаються певним керівникам, відповідальним за той чи інший вид послуг, які є фахівцями у цій сфері банківської діяльності. В таких банках створюються підрозділи для надання комерційних, споживчих, сільськогосподарських кредитів, позик під нерухомість тощо. Така побудова дає змогу банку при наданні тієї чи іншої послуги концентруватися під одним керівним центром, що сприяє поліпшенню координаційних функцій усіх підрозділів банку і розробці нових видів банківських послуг з урахуванням конкуренції, вдосконалення технології і задоволення потреб клієнтів.

Зважаючи на те, що вибір організаційної структури банку залежить від його стратегічних цілей і необхідності ефективного вирішення важливих за-

вдань спеціалізації і концентрації, на практиці дедалі частіше застосовується змішаний підхід до побудови організаційної структури банку. В цілому така структура управління на даному етапі розвитку вітчизняної банківської системи є цілком прийнятною, але, від світового рівня вона дещо відстає. Перш за все, це пов'язано зі світовим переходом до інноваційної моделі розвитку, у зв'язку з чим зарубіжні банки надають своїм службовцям повну свободу дій стимулюючи їх до інноваційної активності.

Важливість даної складової демонструє досвід ПАТ «Сітібанк» [116]. Даний банк провівши аналіз внутрішнього середовища виявив причину втрати своїх прибутків – погіршення обслуговування клієнтів. У результаті було прийнято рішення щодо перепроєктування робіт. З метою здійснення організаційних перетворень було здійснення навчання персоналу, організовано експериментальну лабораторію з аналізу та апробації альтернативних планів, що дало змогу знизити ризик помилки в управлінських рішеннях. Таким чином, ПАТ «Сітібанк» забезпечив себе приростом прибутку шляхом здійснення організаційних перетворень.

Кадрова складова інноваційного потенціалу представляє собою сукупність висококваліфікованого персоналу банку, здатного генерувати та впроваджувати новітні ідеї. Іншими словами, кадрова складова інноваційного потенціалу банку характеризується: по-перше, забезпеченістю банка людськими ресурсами; по-друге, належністю їх кваліфікації; по-третє, їх інноваційною активністю. Іншими словами, формування та ефективне використання інноваційного потенціалу банку можливе лише за умови, якщо кадрова складова відповідає визначеним вище характеристикам. Якщо дані характеристики не виконуються, можна цілком ствержувати, що інноваційний потенціал банку сформований не належним чином. У якості показового прикладу управління персоналом можна привести досвід ПАТ «Райфайзен Банк Аваль», який уже три роки поспіль визнають «Найкращим роботодавцем серед українських банків». Політика даного банку спрямована, в першу чергу, на формування високкваліфікованої команди, здатної реалі-

зувати найскладніші інноваційні завдання [213]. На нашу думку, саме завдяки такій політиці ПАТ Райфайзен Банк Аваль сьогодні входить в п'ятірку найбільш прибуткових банків України.

Матеріально-технічна складова уособлює майновий комплекс, на базі якого функціонує банк. Іншими словами, вона представляє собою матеріально-технічну оснащеність банку, яка створює необхідні умови для створення та реалізації інноваційних задумів. Проведений нами аналіз показав, що найбільш інноваційно активні банки, в першу чергу, мають розгалужену філіальну мережу, їх будівлі мають гарний зовнішній вигляд, розташовані на перших поверхах будівель центральних вулиць міст, або у місцях інтенсивних транспортних та людських потоків. Зазначимо, що в Україні понад 80% приміщень, сконцентрованих на центральних вулицях, відведено під приміщення банків. Така тенденція вказує, в першу чергу, на фінансову стійкість таких банків, оскільки незалежно від того, знаходяться ці приміщення у власності банку чи є арендованими, витрати на їх утримання є колосальними. Крім того, проведене дослідження показало, що при обранні банку потенційні клієнти звертають увагу, в першу чергу, на матеріальну оснащеність банку (його інтер'єр, наявність нової оргтехніки, красиві рекламні листівки, тощо). Отже зовнішній вигляд банку, його матеріальна оснащеність відіграє ключову роль не лише в забезпеченні ефективного функціонування банку, але є додатковим засобом залучення клієнтів.

У якості підтвердження висловленої нами тези щодо залежності спроможності банку до ведення інноваційної діяльності від його матеріальної бази можна привести діяльність ПАТ «Райфайзен Банк Аваль». Станом на 01.01.2010 р. в систему банку входили наступні структурні підрозділи: центральний офіс, 23 обласних, 1 регіональна та 1 республіканська дирекції. Загальна мережа ПАТ Райфайзен Банку Аваль включає 26 балансових установ та 946 відділень, переважна більшість з яких є повнофункціональними відділеннями, що надають своїм клієнтам повний спектр стан-

дартних та інноваційних банківських послуг. Значимо також, що з загальної кількості відділень 97,3% є прибутковими [213]. При цьому ПАТ «Райфайзен Банк Аваль» за рівнем прибутку входить в 10 найбільш прибуткових банків України. Зазначимо також, що ПАТ «Райфайзен Банк Аваль» позиціонує себе як інноваційно активний банк, на підтвердження чого постійно пропонує оновлені банківські продукти та послуги.

Маркетингова складова інноваційного потенціалу, на нашу думку, відображається в сукупній спроможності маркетингової служби якісно виконувати свої функції (аналітичні, виробничі, розподільно-збутові, управлінські). Важливість даної складової демонструє дослідження міжнародного маркетингово агентства Hopkins and Bailel, яка стверджує, що у 25% випадків причинами провалу нових продуктів є недоліки ефективних маркетингових заходів [108]. Найбільш масовим маркетинговим заходом серед вітчизняних банків останніми роками став ребрендинг. Його використовують як великі банки (ПАТ «Райфайзен банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Надра»), так і середні банки (ПАТ «Альфа-банк», ВАТ «ВіЕйБі Банк», ВАТ «СЕБ Банк», ВАТ «Кредобанк», ЗАТ «Агробанк»). Зазначимо, що ребрендинг – це не лише зміна зовнішнього вигляду банку, але і зміна його корпоративної культури, форми зовнішніх комунікацій та бізнес-стратегії компанії. Найбільш показовим експерти визначають створення національного бренда банку ВАТ "Надра" у вигляді квітки маку. У результаті ребрендингу усі основні показники діяльності банку за рік зросли майже вдвічі [108]. Інший показовий приклад – ребрендинг ПАТ «ОТР банк», активи якого в результаті зазначеної кампанії збільшилися на 60%, вклади населення зросли на 65%, сукупній приріст на внутрішньому ринку склав 38%.

Інформаційна складова інноваційного потенціалу відображає оснащеність банку необхідною інформацією, її повноту, точність та релевантність. Особливо важливою є наявність інформації щодо загальної ситуації на ринку банківських послуг, перспектив ринку банківських іннова-

цій та зміни вподобань споживачів. Рівень інформаційної складової інноваційного потенціалу визначається обсягом інформації та її релевантністю.

Збір первинної інформації та фіксація інформації, що надходить із зовнішнього середовища та з локальних баз даних (підрозділів) банку, а також її оброблення, систематизація та формування звітів (вихідної управлінської інформації та баз даних) здійснює спеціальна фінансово-аналітична служба банку. Яка, як правило, спеціалізується на прогнозах щодо окремих ринків, груп клієнтів, видів фінансових інструментів тощо.

Комунікаційна складова інноваційного потенціалу відображає наявність системи обміну інформацією між усіма учасниками інноваційного процесу (керівництво банку, персонал, клієнти тощо). Сьогодні банки, усвідомлюючи важливість комунікаційного процесу активно проваджують автоматизовані системи обміну інформацією, які дають змогу покращити орієнтування в інформаційних базах даних та збільшити ймовірність прийняття вірного рішення.

У якості прикладу, який підтверджує залежність ефективної організації роботи банку від налагодженого комунікаційного процесу можна привести досвід російської банківської групи Конверсбанк [212], у 2007 р. в даній групі відбувся процес об'єднання кредитних установ, в результаті чого побудований багатofilійний банк. Комунікаційний зв'язок між підрозділами цього банку здійснювати шляхом побудови централізованої конфіденційної телефонної, поштової інформаційної мережі, систем бюджетування та електронного документообігу. Таким чином, Конверсбанк організував відкритий доступ до інформаційної бази групи для філійних структур, що дозволило, налагодити процес ефективної взаємодії підрозділів та значно скоротити час прийняття управлінських рішень.

Адаптивна складова інноваційного потенціалу полягає в здатності оперативної переорієнтації діяльності банку з урахуванням зміни зовнішнього середовища. По суті, вона характеризує здатність банку враховуючи його реальні ресурси та потенційні можливості, адаптуватися до мі-

нливимх умов зовнішнього середовища шляхом удосконалення власної організаційної структури, переналагодження системи менеджменту, зміни напрямків інноваційної чи інших видів діяльності тощо. У якості приклада можна привести адаптацію більшості вітчизняних банків до подій пов'язаних з наслідками світової фінансової кризи. Ті банки, які були більш гнучкими (ПАТ «Райфайзен Банк Аваль», «ПАТ Приватбанк», ВАТ «Ощадбанк», тощо) змогли зберегти свої високі позиції на ринку банківських послуг. Тоді як у ТОВ «Укрпромбанку», ВАТ "Надра", ПАТ «Родовід Банку» введена тимчасова адміністрація, що свідчить про неспроможність зазначених банків вчасно переорієнтувати свою діяльність відповідно до зовнішніх умов.

У якості показового прикладу важливості вчасного адаптування до мінливих умов зовнішнього середовища, можна привести досвід ПАТ «Райфайзен Банк Аваль» [213]. Правління банку, оцінивши можливий розвиток подій у період світової фінансової кризи (2008-2009 рр.) поставило завдання перед топ-менеджментом банку не допустити послаблення основних позицій. Головна увага в ці роки була зосереджена на удосконаленні системи управління активами та пасивами, а також контролі та обмеженні зовнішніх та внутрішніх ризиків. Для забезпечення виконання поставлених завдань у ПАТ «Райфайзен Банк Аваль» було впроваджено систему лімітів кредитно-інвестиційного портфелю. У результаті поставлене завдання було виконано. Отже, вчасно спрогнозовані зміни зовнішнього середовища дозволяють завчасно визначити лінію поведінки та забезпечити запобіжні кроки з метою мінімізації можливих негативних наслідків.

Науково-дослідна складова інноваційного потенціалу базується на апробації сформованих персоналом ідей з подальшою їхньою реалізацією. Рівень науково-дослідної складової інноваційного потенціалу визначається кількістю та складністю наукових завдань, а також обсягом його досліджень та спроможності адаптуватися до потреб споживачів. У якості приклада можна привести досвід міжнародного об'єднання фінансових інсти-

тутів корпропації Citigroup Inc (ядром якої є CitiBank), яка є світовим лідером у галузі фінансового обслуговування та найбільш прибутковою фінансовою установою у світі. На базі даної корпорації створено підрозділ досліджень у сфері фінансів – Smith Barney. У даному підрозділі працює понад 300 фінансових аналітиків-дослідників та приблизно 12,4 тис. консультантів у 500 офісах, розміщених по всьому світу [116].

Крім того, слід підкреслити, що ефективне управління інноваційним потенціалом банку можливе лише за умови **узгодженого функціонування його складових**. Як показав аналіз науково-методичної літератури, вченими та економістами [3; 35; 40; 149; 185; 221; 230] неодноразово наголошувалося на тому, що результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значно залежить від налагодженої взаємодії його функціональних підрозділів. Іншими словами, чим більшою буде угодженість складових, тим вищою результативність. **Отже, узгоджене функціонування (синергія) визначених складових інноваційного потенціалу є запорукою створення та успішного просування інноваційних продуктів, а отже – ефективної реалізації інноваційного потенціалу.** Зазначимо, що сьогодні більшість вчених залишають поза увагою фактор узгодженості структурних елементів інноваційного потенціалу банку, що зумовлює застосування поелементного підходу до процесу управління ним. Ми вважаємо, що такий підхід значно знижує ефективність управління інноваційним потенціалом, оскільки не враховує той факт, що дані складові можуть цілеспрямовано взаємодіяти. Отже завдяки узгодженому функціонуванню фінансової, матеріально-технічної, кадрової, маркетингової, інформаційної, комунікаційної, адаптативної та інших складових досягаються більш вагомні результати порівняно з нескоординованими діями.

Крім того, як нами вже наголошувалося, формування та використання інноваційного потенціалу підпорядковане певній стратегічній меті. Залучення ресурсів та їх використання, а отже реалізація інноваційного потенціалу, має здійснюється з метою **досягнення певного результату**. Ви-

користання ресурсів завжди цілеспрямоване й певним чином організоване для досягнення стратегічної мети діяльності банку. Стратегічно метою реалізації його інноваційного потенціалу можуть бути його виживання на ринку, збереження ринкової ніші, покращення конкурентної позиції, 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. 2.4). Розглянемо визначені фактори більш детально.

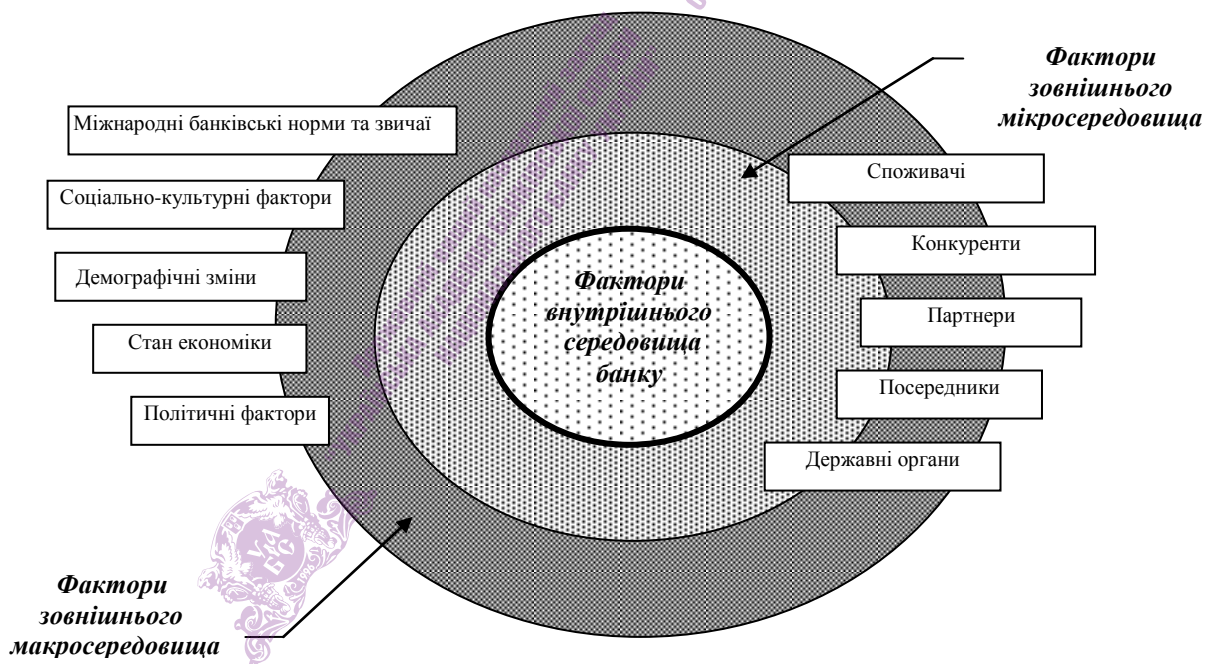


Рис. 2.4. Фактори впливу на формування та ефективне використання інноваційного потенціалу банку

Банк функціонує в певному середовищі, у якому формується його інноваційний потенціал, відбувається процес відбору ідей та запровадження

інновацій. Іншими словами, існує певна взаємозалежність між банком (як суб'єктом реалізації інновацій) та характером запроваджуваних інновацій. Характерною особливістю внутрішнього середовища банку є той факт, що його елементами можна управляти. Необхідно звернути увагу на той факт, що всі фактори, які створюють умови для впровадження інновацій, розглядаються нами у взаємодії.

Таким чином, внутрішнє середовище банку – це не частина оточення, а елемент, який постійно взаємодіє з іншими складовими, постійно підлягає їх впливу і фактично є основним базисом формування інноваційного потенціалу, яким володіє банк.

Перейдемо до розгляду зовнішнього середовища банку. Зазначимо, що **зовнішнє середовище банку** – це сукупність елементів, які існують поза межами його функціонування та здійснюють (або потенційно здатні здійснювати) вплив на його діяльність.

В межах зовнішнього середовища можна виокремити дві глобальні складові:

- мікросередовище, яке включає в себе елементи, з якими банк безпосередньо взаємодіє в межах своєї діяльності: клієнти, партнери, конкуренти;
- макросередовище, яке включає в себе ті фактори, які можуть і не здійснювати прямого впливу на щоденні операції банку, проте впливають опосередковано: економіка, соціальна сфера, політика і т.д.

Таким чином, зовнішнє середовище банку представлене двома групами факторів впливу: прямого та опосередкованого.

Мікросередовище представлене елементами, які мають безпосереднє відношення до банку, а також до можливостей його взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями. Таким чином, **мікросередовище** – сфера прямого і постійного контакту внутрішнього середовища банку.

Досліджуючи мікросередовище банку, в першу чергу, слід виділити такий фактор впливу на формування інноваційного потенціалу фінансово-кредитної установи, як попит споживачів. Споживачі – це окремі фізичні чи юридичні особи, які користуються послугами банку, або ті що потенційно можуть ними стати. Успіх чи невдача просування нового продукту на ринок, великий чи незначний попит на нього, залежать від того, наскільки точно прийняті до уваги особливості його сприйняття потенційними споживачами. Для управління попитом банку необхідно враховувати фактори, які впливають на величину і характер попиту, основними з яких є: статус банку (мається на увазі його авторитетність); кількість та розміщення відділень та банкоматів; відсоткові ставки. Інший фактор, який впливає з попереднього – доходи споживачів. Залежно від виду інноваційного продукту цей чинник може мати різний вектор впливу. Зокрема, чим вищими є доходи, тим більшим буде попит на депозити. Навпаки, чим меншими, але стабільнішими будуть доходи, тим більшим буде попит на відкриття кредитних ліній.

Інший, не менш важливий фактор – це дії конкурентів. Як показує досвід промислово розвинених країн світу, звичайні цінові методи конкуренції (тобто зниження тарифів на послуги) в довгостроковій перспективі є недостатньо ефективним способом залучення клієнтів. Тому такі організаційно-економічні заходи, як диференціація продуктів, правильна сегментація ринку, нові методи продажу, стають основними факторами підвищення конкурентоспроможності банку.

Макросередовище банку формує загальні умови його функціонування. Його складові являють собою фактори, що не здійснюють безпосереднього впливу на формування інноваційного потенціалу банку, але так чи інакше визначають її позиціонування на ринках, продуктову направленість та інші можливості для ведення бізнесу. Наприклад, факторами, що впливають на формування інноваційного потенціалу не прямо, а опосередковано, є державна інноваційна політика, міжнародні банківські норми та зви-

чаї, а також їх взаємозв'язок з інноваційною діяльністю тощо. Для ефективного функціонування вітчизняної банківської системи не менш важливим є політичний фактор. Зазвичай до політичних факторів відносять: політичну ситуацію в країні, лояльність влади, наявність адміністративних бар'єрів.

Не можна залишати поза увагою і демографічні зміни. Під демографічними змінами зазвичай розуміються зміну кількості населення, його структуру за статтю і віком, зайнятістю, рівнем освіти, доходів, за професійним складом. Такі зміни, як правило, мають легко передбачувані наслідки. Демографічні показники дуже нестабільні, оскільки характеристики населення в наш час змінюються швидко і несподівано. За останні роки в промислово розвинених країнах сталися суттєві соціально-демографічні зміни, зокрема: старіння населення; зниження рівня народжуваності; збільшення тривалості життя; зростання кількості працюючих жінок; збільшення кількості розлучень і неповних сімей [125]. Ці та інші демографічні зміни безпосередньо впливають на стиль життя і форми споживання. Вони створюють нові сегменти ринку, що одночасно стимулює і визначає інноваційну діяльність банків, змушуючи їх тим самим працювати над створення нових продуктів та послуг з метою задоволення нових потреб членів суспільства. Однак, традиційні послуги теж не втрачають своєї актуальності. Так, молодь частіше віддає перевагу онлайн банкінгу, керуючись при цьому зручністю та економією часу. Проте у людей пенсійного віку такий вид послуг не користується популярністю, оскільки вони віддають перевагу обслуговуванню у банківських відділеннях. Тому банки намагаються диверсифікувати пропозиції своїх послуг у відповідності з вимогами клієнтів усіх вікових груп.

Внутрішньогалузева банківська конкуренція у інноваційній сфері – це найважливіший фактор, який визначає як дохідність та рентабельність, так і сам статус банку. Так, на етапі розробки своєї конкурентної стратегії банк має вирішити, наскільки активно він буде займатися інноваційною ді-

яльність, і чи є сенс витратити свої зусилля на всі ринкові сегменти, тобто бути в повній мірі «інноваційним банком».

Вплив державних органів може бути як прямим, так і опосередкованим, тому даний фактор одночасно відноситься до мікросередовища та макросередовища. Прямий вплив державних органів здійснюється через ухвалення законодавчих актів, встановлення норм НБУ та контроль за їх дотриманням, в той час як опосередкований 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.

На основі вищезазначеного можна виділити наступні **характерні особливості зовнішнього середовища сучасного комерційного банку**: динамічність, взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища, багатогранність та невизначеність зовнішнього середовища. Надамо коментарій щодо їх змісту.

Динамічність. Економічне середовище не функціонує в статичній формі, воно розвивається в умовах постійного руху, а отже, є динамічним. За таких умов необхідна побудова гнучких, адаптативних структур, які б не протидіяли мінливості зовнішнього середовища, а змінюватися разом з ним.

Наступна характерна особливість зовнішнього середовища банку – це **багатогранність**. Сучасний банк взаємодіє з великою кількістю різних об'єктів – клієнтами, партнерами, конкурентами, органами влади, Національним банком, пенсійними фондами, інвестиційними компаніями і т.д. Для кожного з цих об'єктів необхідна своя стратегія взаємодії. При цьому всі ці об'єкти пов'язані не лише з банком, але і між собою іншими факторами (економічними, політичними, адміністративними, соціально-психологічними), які здійснюють постійний вплив один на одного. Іншими словами, **елементи зовнішнього середовища взаємопов'язані**. Зміна взаємодії банку з будь-яким іншим об'єктом призведе до зміни відносин з ін-

шими. Таким чином, зовнішнє середовище банку відіграє неабияку роль у формуванні його інноваційного потенціалу та функціонуванні банку в цілому.

Невизначеність зовнішнього середовища. Враховуючи той факт, що банки функціонують в умовах обмеженості інформації, їх оточення є більш невизначеним, ніж за умови наявності релевантної інформації. За таких обставин умови ведення інноваційної діяльності значно ускладнюються.

Таким чином, зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі банку значно впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але і на ефективність його використання та розвитку. Проте своєчасне виявлення та врахування дії вище перерахованих факторів значною мірою послаблює їх вплив.

Отже, підбиваючи підсумок можна зробити наступні висновки:

- по-перше, визначення складових інноваційного потенціалу банку, з урахуванням специфіки банківської діяльності, дало змогу більш ґрунтовно підійти до досліджуваного питання;

- по-друге, виділені складові інноваційного потенціалу банку характеризують його ресурси та спроможність до їх сприйняття та реалізації;

- по-третє, процес формування та управління інноваційним потенціалом банків має розглядатися як система взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, тобто має відбуватися узгоджене функціонування виділених складових;

- по-четверте, аналіз факторів формування інноваційного потенціалу показав, що зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі банку значно впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але і на ефективність його використання та розвитку. Проте своєчасне виявлення та врахування дії вищеперерахованих факторів значною мірою послаблює їх вплив.

З метою підвищення ефективності використанням інноваційного потенціалу банку подальшого дослідження потребує комплекс питань,

пов'язаних з формуванням системи управління ним, яка буде розглянута у підрозділі 2.3. даного дисертаційного дослідження.

2.3. Концептуальні основи формування системи управління інноваційним потенціалом банку

У підрозділі 2.1 нами було визначено, що управління інноваційним потенціалом банку має розглядатися з точки зору системного підходу. Системний підхід забезпечує динамічне врахування всієї множини факторів, що впливають на управлінські рішення та їх розгляд у взаємозв'язку з внутрішніми та зовнішніми особливостями розвитку інноваційного потенціалу. Система складається з підсистем, компонентів та елементів. Система має ієрархічну структуру, з сильним взаємозв'язком. Зв'язки – це те, що об'єднує елементи та властивості системи в єдине ціле. Основна мета системи, на нашу думку, – це цілеорієнтована робота по розвитку та використанню потенціалу шляхом формування та реалізації портфелю нововведень.

Крім того, зазначимо, що будь-яка система має властивості, які необхідно враховувати при аналізі процесу управління інноваційним потенціалом банку. Властивості – це якості елементів, які дають можливість кількісного опису системи, та її вираження в певних величинах.

На нашу думку, *системі управління інноваційним потенціалом банку притаманні наступні властивості:*

- *цілісність* – відсутність необхідності додання або усунення її окремих структурних елементів для підвищення ефективності та стійкості функціонування системи. Управління інноваційним потенціалом банку, як відкритою економічною системою представляє собою управління сукупністю взаємопов'язаних елементів діяльності банку;

- **синергічність** – одночасне направлення дій у системі, яка призводить до підсилення (примноження) кінцевого результату. Ефект синергії компонентів можливий при налагодженій взаємодії компонентів інноваційного потенціалу з компонентами внутрішнього та зовнішнього середовища. В управлінні інноваційним потенціалом синергічність означає однонаправлене функціонування всіх складових інноваційного потенціалу: цілі та задачі цих компонентів створюють систему та не повинні суперечити цілям та завданням інноваційного розвитку банку;

- **складність** – інноваційний потенціал банку включає складові, які у свою чергу, по-перше, є складовими елементами інших потенціалів, а по-друге, можуть бути поділені на більш дрібні елементи;

- **структурність** – інноваційному потенціалу банку притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;

- **пропорційність** – усі елементи інноваційного потенціалу банку формуються з урахуванням узгодженості їх кількості. Іншими словами, дана властивість вимагає, щоб у всіх складових інноваційного потенціалу, які є взаємопов'язаними, була однакова здатність до виконання робіт.

- **динамічність** – інноваційний потенціал банку формується та розвивається в умовах нестабільного середовища. Враховуючи його відкритість та динамічність змін зовнішнього середовища, вивчати потенціал в статистичному стані неможливо;

- **адаптивність** – інноваційний потенціал банку має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- **часова обмеженість** – реалізація інноваційного потенціалу банку – це завдання довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;

- **реалістичність** – чинники, що формують інноваційний потенціал банку, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Слід зазначити, що всі перераховані вище властивості завжди проявляються комплексно та одночасно. В залежності від цілей аналізу стану інноваційного потенціалу першочерговими можуть виступати ті або інші властивості системи.

Розглянемо більш детально елементи системи управління інноваційним потенціалом банку, а саме об'єкт, мету, функції, та принципи.

Об'єктом управління в даному випадку є інноваційний потенціал банку, відповідно ***мета управління інноваційним потенціалом*** полягає у забезпечення його максимально ефективного використання з метою досягнення стратегічної мети діяльності банку. Відповідно до поставленої мети визначаються інші складові елементи системи управління потенціалом.

Будь-який процес, не залежно від особливостей організації (вид діяльності, форма власності, кількість персоналу тощо) виконує певні функції. ***Функції управління інноваційним потенціалом банку*** уособлюють в собі сутність управлінського механізму. За їх допомогою можлива найбільш ефективна реалізація заходів по управлінню інноваційним потенціалом в умовах конкретного банку з урахуванням його інноваційних можливостей та ресурсів. Проведене дослідження показало, що існує величезний набір різноманітних функції управління. Однак ***ключовими є наступні класичні функції управління: прогнозування, планування; організація, контроль [249].*** Перераховані функції управління відображають виділені нами основні стадії процесу управління інноваційним потенціалом банку та виділяють сфери управлінської діяльності на всіх ієрархічних рівнях.

Функція прогнозування інноваційного потенціалу банку полягає у здатності передбачити можливі подальші шляхи підвищення рівня його інноваційного потенціалу. Тоді як, функція планування – це розробка алгоритму послідовності дій в межах управління інноваційним потенціалом банку (визначення мети, напрямків, завдань реалізації інноваційного потенціалу банку та шляхів досягнення поставленої мети). У теорії менедж-

менту дані функції є тісно пов'язаними, тому, як правило, розглядаються в сукупності.

Функція організації пов'язана зі створенням організаційного механізму системи управління інноваційним потенціалом банку. Зміст даної функції полягає у налагодженні управлінського процесу з точки зору його впорядкування та керованості з метою забезпечення ефективного формування/використання інноваційного потенціалу банку. Особливість функції організації щодо інших самостійних функцій полягає в тому, що це єдина функція, яка забезпечує взаємозв'язок і ефективність усіх інших функцій управління.

Обовязкою умовою забезпечення ефективної реалізації інноваційного потенціалу банку є контроль за його використанням. **Контрольна функція** є найбільш важливою функцією управлінського процесу, оскільки уособлює в собі кінцевий результат усієї управлінської діяльності. Функція контролю має свої особливості відносно інших функцій. Наприклад, якщо планування ставить завдання, організація приводить систему управління в стан можливості виконання цього завдання, то контроль характеризується універсальністю стосовно управлінської системи. Контроль покликаний постійно надавати інформацію про дійсний стан справи щодо виконання завдань.

Крім того, реалізація системного підходу до дослідження проблеми управління інноваційним потенціалом банку вимагає **наявності певної системи принципів**. Аналіз економічної літератури з зазначеної проблеми показав, що у публікаціях її майже не розглянуто, тому ми пропонуємо авторський варіант бачення принципів управління формуванням та розвитком інноваційного потенціалу банку, деякі з яких мають традиційні назви, зустрічаються при формулюванні більшості економічних процедур, але ми спробували вкласти в них нетрадиційний зміст, характерний безпосередньо для процесів управління формуванням та розвитком інноваційного потенціалу банку. **Авторські пропозиції щодо визначення основних**

принципів на основі яких здійснюється формування системи управління інноваційним потенціалом банку представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Принципи управління інноваційним потенціалом банку (розроблено автором)

Розглянемо більш детально сутність кожного з запропонованих на рис.2.6 принципів управління інноваційним потенціалом банку.

1. Принцип системності. Управління інноваційним потенціалом банку, на нашу думку, є складною, цілісною, відкритою, динамічною системою з розгорнутою ієрархічно побудованою структурою підпорядкування. Система управління інноваційним потенціалом складається з окремих елементів, які взаємодіють між собою, з мікро- та макросередовищем і впливають на загальноекономічну стратегію діяльності банку.

2. Принцип перспективності. Управління інноваційним потенціалом банку має базуватися на врахуванні перспектив його розвитку та потенційних змін у діяльності банку. Механізм реалізації даного принципу

полягає у чіткому формулюванні стратегічних та операційних цілей банку та розроблення на їх основі плану подальшого використання інноваційного потенціалу. Таким чином, даний принцип може використовуватися не стільки для констатації базового стану банку, скільки для прогнозування його розвитку у майбутньому.

3. Принцип прогресивності. Даний принцип відображає необхідність дослідження та застосування на практиці прогресивних методів управління інноваційним потенціалом, з застосуванням досвіду фінансово-кредитних установ промислово розвинених країн. Як нами вже наголошувалося, вітчизняні банки не мають змоги розробляти власні банківські інновації, тому як правило, запозичують їх на ринках банківських послуг промислово розвинених країн, таким чином реалізуючи принцип прогресивності.

4. Принцип співвідношення. Успішне досягнення поточних та майбутніх цілей, як і ефективність використання інноваційного потенціалу, залежить від співвідношення ресурсів та цілей. Максимізація цього співвідношення і є першочерговою задачею управління інноваційним потенціалом на всіх рівнях. Вирішення проблем максимізації співвідношення цілей та ресурсів проводиться шляхом цільової переорієнтації інноваційного потенціалу за спектром найбільш важливих, перспективних та доступних на конкретному етапі розвитку цілей.

5. Принцип реальності (робота у межах реально наявних ресурсів). Робота в межах наявних ресурсів означає, що комерційний банк має не лише забезпечувати відповідність між власними ресурсами та залученими, але і забезпечувати відповідність характеру банківських активів специфіці мобілізованих ним ресурсів. При цьому в процесі побудови плану інноваційного розвитку банку має закладатися певна сума коштів на здійснення інноваційної діяльності, в межах якої вона і реалізується.

6. Принцип обмеженості та взаємозамінності ресурсів. При оцінці ефективності використання інноваційного потенціалу банку слід

виходити з того, що кількість всіх ресурсів банку з одного боку є обмеженою, а з іншого – в окремих випадках вони є взаємозамінними. Крім того, необхідно враховувати і потенційні інноваційні ресурси банку. Саме тому при оцінці інноваційного потенціалу повинні враховуватися всі варіанти альтернативного отримання доходу, які могли б мати місце при іншому використанні даних обмежених ресурсів. Особливий акцент при трактуванні даного принципу слід зробити на тому, що для ефективного управління інноваційним потенціалом банку особливий вид ресурсів представляють кваліфіковані кадри, інноваційно активний персонал, здатний генерувати ідеї, працювати в команді, займатися творчою працею, здійснювати науково-дослідну роботу і ін. Відзначимо, що в банківській справі, на жаль, цьому ресурсу приділяється мало уваги, що обумовлено надмірною нормованістю праці і, як наслідок, має обмеженість вільних дій банківських службовців.

7. Принцип цільової направленості використання інноваційного потенціалу банку. Враховуючи той факт, що банк, на відміну від інших господарюючих суб'єктів, має справу переважно з залученими коштами, то відповідно, формування та використання інноваційного потенціалу має здійснюватися ціленаправлено, тобто з метою досягнення певної цілі. Таким чином, саме стратегічна (глобальна) мета функціонування банку істотним чином визначає механізм його формування, використання та оцінки.

8. Принцип адаптивності. У зв'язку з неповнотою інформації в рамках здійснення інноваційної діяльності, зокрема формування інноваційного потенціалу, доцільно передбачити можливість його адаптації. Під адаптацією ми розуміємо передбачену заздалегідь можливість пристосування механізму управління інноваційним потенціалом під конкретні умови. Гнучкість реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання (особливо зовнішніх) є однією з основних умов виживання в ринковій економіці, а тим більше в умовах подолання наслідків фінансової кризи. Як показала практика, нездатність врахувати мінливі умови зовнішньо-

го середовища та пристосовуватися до них є в багатьох випадках основною причиною критичного стану багатьох вітчизняних банківських установ.

9. Принцип динамічності. Даний принцип вказує на те, що інноваційний потенціал не є статичною величиною, а такою, що розвивається. Відповідно, розробляючи механізм управління інноваційним потенціалом, необхідно враховувати його динамічність.

10. Принцип здатності інноваційного потенціалу банку до розвитку. Виходячи з попереднього принципу та особливостей інноваційної діяльності, а також з того, що метою управління інноваційним потенціалом є постійне покращення його стану, відповідно він має бути не лише готовим, але і здатним до розвитку шляхом систематичного впровадження інноваційних зходів.

Таким чином, враховуючі наведене вище можна виокремити наступні **основні положення формування інноваційного потенціалу банку:**

- інноваційний потенціал банку, як і будь-який інший – це складна система пересічних характеристик його елементів;
- під час формування потенціалу діє закон синергії його елементів;
- елементи інноваційного потенціалу банку повинні функціонувати одночасно і в сукупності, тобто необхідним є досягнення збалансованості та оптимального співвідношення між структурними елементами.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності банку система управління інноваційним потенціалом має:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними банківськими продуктами та запровадженням перспективних банківських інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інно-

ваційних ресурсів.

Грунтуючись на вище викладеному, можна констатувати, що за сутністю інноваційний потенціал банку – це сукупність його фактичних та потенційно можливих інноваційних ресурсів. За результатами моніторингу інноваційного потенціалу банку можна розробити найприйнятнішу стратегію інноваційного розвитку фінансово-кредитної установи, за допомогою якої при реалізації інноваційного потенціалу досягається стратегічна ціль діяльності банку.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом банку нерозривно пов'язане зі стратегічним плануванням. Цей взаємозв'язок дозволяє розглядати процес управління інноваційним потенціалом кредитної установи як динамічний нерозривний ланцюг відразу декількох структурних елементів, взаємодія яких забезпечує ефективність системи управління інноваційним потенціалом банку в цілому.

Стратегічна здатність банку до використання інноваційного потенціалу повинна бути реалізована через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення інноваційних програм і проектів шляхом координації науково-технічних, виробничих, економічних та організаційних складових діяльності банку.

Враховуючи стратегічний характер рішень, рівень інноваційного потенціалу важливо оцінювати з врахуванням особливостей зовнішнього середовища та виявленням у ньому стратегічних можливостей досліджуваного банку. З метою комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу поточний стан фінансово-кредитної установи має бути проаналізований за двома напрямками. По-перше, за допомогою внутрішнього аналізу інноваційного потенціалу з врахуванням минулої, теперішньої і майбутньої стратегічної позиції банківської установи. По-друге, за допомогою аналізу інноваційного потенціалу відносно поточних конкурентів в певному відрізку часу. Такий підхід дає змогу визначити основні відхилення інноваційного потенціалу відносно бажаних позицій.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєздатності банку шляхом пошук креативних ідей щодо впровадження нових банківських продуктів та послуг, а також методів їх просування шляхом постійного удосконалювання технології, підвищення конкурентоспроможності. Не менш важливим є запровадження інновацій у сфері управління, маркетингу, міжбанківських відносин і т.д.

Схематично процес управління інноваційним потенціалом банківської установи представлений на рис. 2.6.

Як видно з рис. 2.6. першим етапом у системі управління інноваційним потенціалом банку є етап постановки цілей (визначення стратегічної мети діяльності банку, формалізація мети інноваційної діяльності банку, узгодження мети та завдань системи управління інноваційним потенціалом банку), на основі яких відбувається планування інноваційної діяльності банку. Чітка політика в сфері управління інноваційним потенціалом задає напрямок збору інформації і виробленню пропозицій, що приводить до пошуку можливостей і створює мотивацію для груп розроблювачів [54, С.38-43].

Після узгодження мети та завдань системи управління інноваційним потенціалом банку пропонується перехід на наступний етап – етап діагностики інноваційного потенціалу банку. Даний етап характеризується наступними заходами:

- по-перше, проведення поелементної оцінки фактичного рівня інноваційного потенціалу банку;
- по-друге, здійснення інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку;
- по-третє, формалізація оціночних рівнів інноваційного потенціалу банку;
- по-четверте, встановлення відповідності фактичного рівня інноваційного потенціалу банку граничним ідентифікаційним межам.

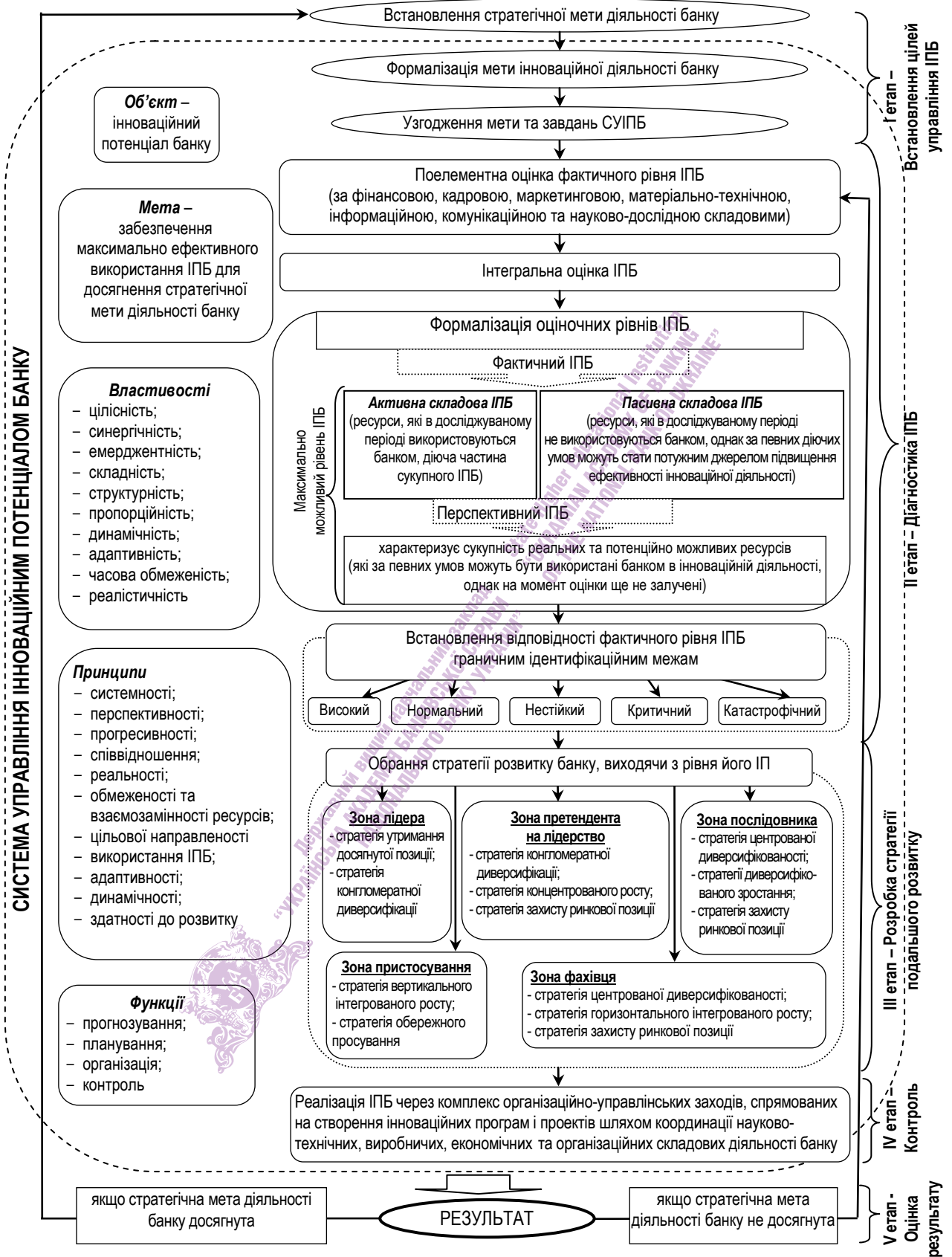


Рис.2.6. Система управління інноваційним потенціалом банку

Наступний етап системи управління інноваційним потенціалом банку – розробка стратегії подальшого розвитку банку. Обрання подальшої стратегії розвитку банку нами пропонується проводити на основі встановленого рівня інноваційного потенціалу банку. Обґрунтування пропонованого підходу буде представлено у підрозділі 2.4 даного дисертаційного дослідження.

Обрання стратегії є підставою для безпосередньої реалізації інноваційного потенціалу банку, яка відбувається через комплекс організаційно-управлінських заходів. Після цього етапу відбувається перехід на завершальну стадію системи управління інноваційним потенціалом банку – до етапу контролю. Зазначимо, що дана стадія системи управління інноваційним потенціалом банку характеризується поточним контролем за реалізацією інноваційного потенціалу банку.

Після того, як був отриманий певний результат пропонується оцінити досягнення стратегічної мети діяльності банку в результаті реалізації комплексу заходів по використанню інноваційного потенціалу банку. Якщо стратегічна мета діяльності банку досягнута, то викає необхідність у визначенні нових цілей подальшого розвитку банку, якщо ні – то скоріше за все неправильно було обрана стратегія розвитку банку, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що формування системи управління інноваційним потенціалом банку має орієнтуватися на довгострокову перспективу з врахування стратегічної мети діяльності банку. У наступних підрозділах нами буде проведене обґрунтування переліку заходів та механізмів здійснення системи управління інноваційним потенціалом банку, що передбачені на ключових етапах (другому та третьому) визначеної система управління інноваційним потенціалом банку.

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

Актуальність інноваційного шляху розвитку банків сьогодні є беззаперечною. Динаміка збільшення кількості банків у банківському секторі України свідчить про загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг. Ця проблема загострюється нестабільністю ринкового середовища, недосконалістю банківського законодавства та частотою зміни запитів та вподобань споживачів. Банки, незалежно від розмірів їх капіталу, змушені здійснювати постійний пошук шляхів забезпечення свого виживання та розвитку шляхом оцінювання перспективних змін потреб споживачів, відновлення асортиментних рядів, надання пропонованим послугам нових рис та досягнення нових рівнів задоволення потреб, пошуку та застосування нових форм та способів надання послуг, тобто розвиватися інноваційним шляхом. Однак для більшості невеликих банків, враховуючи незначний рівень їхнього інноваційного потенціалу, такий шлях розвитку у його традиційному розумінні є проблематичним. В той же час будь-який банк може обрати такий шлях розвитку, якщо він до цього готовий. Головне для таких банків – обрання виваженої стратегії з урахуванням розміру їх капіталу та величини інноваційного потенціалу.

Таким чином, мета даного підрозділу дисертаційного дослідження полягає у розробці рекомендацій та науковому обґрунтуванні підходів до управління вибором стратегії розвитку банку з врахуванням рівня його інноваційного потенціалу. Рівні інноваційного потенціалу, порядок їх розрахунку та встановлення меж будуть визначені нами у підрозділі 3.2. даного даного дисертаційного дослідження.

Перейдемо до розгляду стратегій інноваційного розвитку банку в залежності від рівня його інноваційного потенціалу та величини капіталу.

Найбільш точно визначити стратегію подальшого інноваційного розвитку банку, на нашу думку, дозволяє матриця, яка представлена рис. 2.7.

Для обрання необхідної стратегії спочатку ми пропонуємо провести зонування діяльності банку в залежності від відповідності рівня інноваційного потенціалу граничним межах та позиції банку на ринку банківських послуг за величиною капіталу.

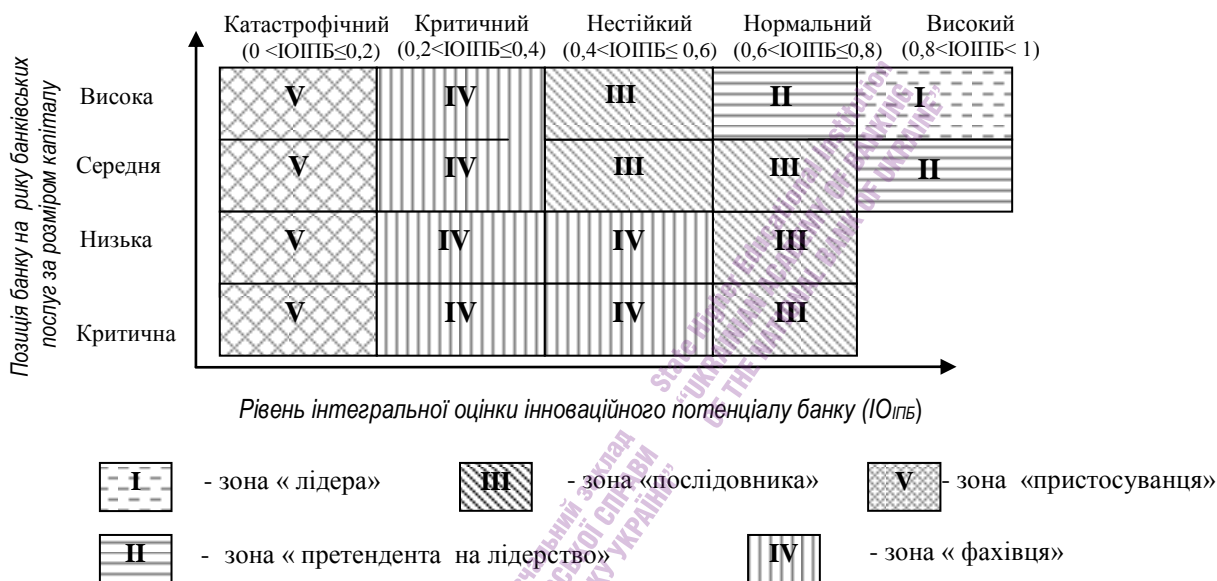


Рис. 2.7. Матриця стратегій інноваційного розвитку банку
(власна розробка)

Зонування у даній матриці пропонуємо проводити у такий спосіб: по горизонталі відкладається рівень інноваційного потенціалу банку (катастрофічний, критичний, нестійкий, нормальний, високий (методичні підходи до такого ранжування будуть викладені у підрозділі 3.1. даного дисертаційного дослідження)), по вертикалі відкладається позиція банку на ринку банківських послуг за величиною капіталу (висока, середня, низька, та критична). У загальному вигляді пропонується матриця містить 17 квадрантів. Квадранти утворюють п'ять зон, які визначають тип подальшої стратегії інноваційного розвитку банку з позиції взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівня інноваційного потенціалу.

Як видно з рис. 2.7, в залежності від зони, в яку потратив об'єкт дослідження, він має два напрямки подвального розвитку: горизонтальний та вертикальний. Ми не розглядаємо напрямок руху по діагоналі, оскільки, на нашу думку, такий підхід є висовитратним та високоризиковим.

Горизонтальний шлях розвитку має на меті підвищення рівня інноваційного потенціалу банку, а вертикальний розвиток передбачає нарощення капіталу банку. При цьому ми акцентуємо увагу на тому, що необхідно застосовувати комбінований підхід до стратегічного управління розвитком банку. Оскільки в обох випадках управлінські рішення направлені на поліпшення фінансового стану, різниця полягає лише в обранні пріоритетних напрямків розвитку. Слід зазначити, що обравши стратегію, спрямовану на нарощення капіталу, банк ніколи не зможе зайняти лідируючу позицію, що наглядно ілюструє запропонована нами матриця (рис. 2.7). Отже фінансову стратегію можна розуміти двояко: з одного боку, її розробка та впровадження сприяють зміцненню інноваційного потенціалу, а з іншого – збільшенню капіталу банку, що в свою чергу, сприяє зміцненню його позиції на ринку банківських послуг. Слід також зазначити, що в межах даного дослідження ми розглядали фінансову стратегію з точки зору її цінності для розвитку інноваційного потенціалу банку.

Таким чином, ми пропонуємо розмежовувати *п'ять базових зон, які визначають подальший розвиток банку в залежності від рівня розвитку його інноваційного потенціалу:*

- ✓ I зона «лідера» – зона високих показників;
- ✓ II зона «претендента на лідерство» – зона відносно високих показників;
- ✓ III зона «послідовника» – зона середніх показників;
- ✓ IV зона «фахівця» – зона низьких показників;
- ✓ V зона «пристосуванця» – зона критичних показників.

Зона «лідера». Банки, стратегічна позиція яких відповідає цій зоні, мають провадити активну інноваційну діяльність, оскільки ринковий лідер,

як правило, є законодавцем інноваційного процесу. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі. Також зазначимо, що ринковий лідер не лише впроваджує інновації, а й постійно вдосконалює їх якість, тобто, на відміну від банків-претендентів на лідерство чи послідовників, які використовують стратегію "зняття вершків" успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний продукт, постійно працює над його удосконаленням з метою підвищення якості. Звідси випливає, що бути ринковим лідером одночасно і вигідно, і ризиковано. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, високий імідж та можливості впливати на ситуацію на ринку банківських послуг в цілому. У свою чергу, бути першопрохідцем у запровадженні інновацій досить ризиково, оскільки незначна похибка призводить до значних фінансових втрат, що для банку, як фінансового інституту є неприпустимим.

Зона «претендента на лідерство» ідентифікована нами для банків, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються та ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки, мають нормальний, а іноді навіть високий рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, тобто потрапляють у зону відносно високих показників.

Зона « послідовника ». Банки, стратегічна позиція яких відповідає зоні « послідовника », як правило, не прагнуть атакувати лідера, проте ретельно охороняють свою частку ринку. Послідовник прагне утримувати своїх клієнтів, хоча й не відмовляється від отримання частки на ринках, що створюються. Важливою рисою стратегічної поведінки такого банку є те, що він у своїй ринковій стратегії концентрує увагу на збереженні "статус кво", що відводить його вбік від інтенсивної конкурентної боротьби. Дану стратегію застосовують банки з середнім рівнем розвитку та нормальним або нестійким рівнем забезпеченості інноваційними ресурсами, тобто банки, які мають у своєму розпорядженні достатню кількість необхідних ре-

курсів для забезпечення успішного функціонування, однак не завжди мають можливість для запровадження інновацій.

Досить часто банки, які потрапили до даної зони, слідуєть за ринковим лідером за всіма основним параметрами банківських продуктів і напрямів маркетингу, знаходячись на відстані від лідера (за масштабами зусиль, силою і часом реакції, претензіями), переймають в нього багато елементів ринкової поведінки: ціни, рекламні заходи, технологічні рішення. Це економить сили, але й не дозволяє висуватися в лідери. Крім того, це дає змогу максимально ефективно розвиватися з мінімальними витратами.

Доцільність використання такого підходу пояснюється тим, що більша частина ризику стосовно запровадження та просування інновацій покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника є значно меншими, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності. Слідування за лідером може бути повним (тобто "крок у крок"), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибіркоким (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). У результаті застосування такого підходу банк має всі шанси для переходу з рангу послідовника в ранг претендента на лідерство.

Зауважимо, що такий підхід зовсім не означає, що банк-послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася. При цьому зазначимо, що у результаті загострення конкуренції банки з таким рівнем розвитку інноваційного потенціалу скоріше за все можуть стати лідером ринку, наприклад в окремій ніші.

Більш того, ми переконані в тому, що такі банки можуть інтенсивно розвинути і стати лідерами за умови, якщо будуть вести політику інтенсивного росту.

Зона «фахівця» ідентифікована нами для банків, які мають критичний рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, однак майже не мають проблем з поточним забезпеченням своєї діяльності необхідними ресурсами.

Банк «фахівець» цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком у цілому. Тут конкуренція є особливо жорстокою, оскільки відсутній простір для відступу. Тому «банки-фахівці» зобов'язані особливо пильно стежити за існуючими конкурентами, бути готовими негайно адекватно відреагувати на будь-яку зміну ситуації у відповідній ніші.

Така позиція дозволяє банкам розвиватися поступово та отримувати конкурентні переваги в окремому сегменті, що у свою чергу, дозволяє їм отримувати додаткові прибутки, з подальшим застосування їх на розширення асортименту.

В Україні подібного підходу дотримується цілий ряд банків. Наприклад, на наданні автомобільних кредитів спеціалізується «Автозбанк», кредитів на покупку нерухомості – банк «Аркада». Це можна вважати вдалим рішенням для ринку із слабкою спеціалізацією, оскільки більшість банків позиціонують себе як «універсальні» [127].

Зона «приспосовання». Стратегічна позиція зазначеної зони вимагає від банків підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок постійного незначного удосконалення своєї діяльності. Такі банки мають швидко адаптуватися та пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Банки, які опинилися в такій зоні, мають запроваджувати низьковитратні та короткострокові за терміном реалізації інновації. Зокрема, якщо говорити про інноваційну діяльність з цієї точки зору, слід підкреслити надзвичайну актуальність розробки клієнтоорієнтованої стратегії шляхом

запровадження інноваційних привабливих умов для залучення клієнтів. При цьому інноваційні зміни мають відбуватися у всіх сферах діяльності банку. Особливої актуальності поряд з продуктовими та технологічними інноваціями набувають процесні. Так, якщо банк планує вийти з кризи таким шляхом, то усі його ланки мають бути готові до поступових радикальних змін.

Головною перевагою зайняття такої позиції є те, що банку не потрібно здійснювати значні капітальні вкладення, а основним недоліком є неготовність банківського персоналу до таких дій. Тобто перш, ніж застосувати такий підхід, необхідно сформулювати мислення персоналу щодо необхідності нестартного мислення та його готовності працювати у режимі постійного удосконалення, оскільки головне умовою такого підходу є ініціативність персоналу.

Надалі нами були розроблені рекомендації щодо формалізації стратегічної поведінки банку в межах визначених зон (табл.2.1).

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

Дана зона характеризується наявністю у банків високого рівня інноваційного потенціалу, що означає що банк успішно функціонує на ринку, має гарні фінансові показники та займає високу позицію на ринку банківських послуг. Відповідно, банки які потрапляють до I зони, абсолютно забезпечені необхідними ресурсами як для ефективного функціонування, так і для здійснення інноваційної діяльності.

Таблиця 2. 1

Основний зміст стратегій розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу

Зона	Рівень розвитку / ПБ / 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 «претендента 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		Стратегія 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)	Стратегія 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 «присутства»	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

Оскільки утримати конкурентну позицію лідера значно важче, ніж її досягти, то для таких банків можна рекомендувати стратегії направлені в першу чергу, на збереження лідируючої позиції. Зокрема, доцільно використовувати *стратегію утримання досягнутої позиції*. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що банк має захищати зайняту позицію шляхом оновлення продуктового ряду у відповідь на дії конкурентів та постійного удосконалення якості послуг, що надаються. Зазначимо, що утримати досягнуту позицію можна як шляхом захисту всього ринку, так і захисту слабких місць, тобто тих продуктово-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість. Крім того, з метою не лише збереження, але і підсилення зайнятої позиції можна також рекомендувати *стратегії конгломератної диверсифікації*, за яких банки інтенсивно розвиваються за рахунок розробки нових послуг, які технологічно не пов'язані з уже існуючими продуктами та реалізуються на нових ринках збуту. На думку західних фахівців, за сучасних умов, перспективними напрямками комерційних банків може стати супроводження сфер медичного обслуговування та пенсійного забезпечення.

До II зони попадають банки, які мають відносно високі показники розвитку та нормальний, а іноді навіть високий рівень інноваційного потенціалу. Для банків, стратегічна позиція яких визначена в межах даної зони, прийнятними є стратегії направлені на зайняття позиції лідера.

Матриця стратегічних напрямків претендента на лідерство матиме наступний вигляд (рис. 2.8).

Виходячи з рис. 2.8, можна дійти висновку, що банки, які потрапили до даної зони, альтернатив інноваційного шляху розвитку не мають. Іншими словами, з метою досягнення позиції лідера, їм однозначно необхідно збільшувати рівень свого інноваційного потенціалу.

Однак зазначимо, що існують банки, які з таким набором характеристик цілком влаштовує їх поточний стан. За таких умов з'являється другий варіант розвитку подій – підтримка зайнятої позиції. У такому випадку до-

цільним буде обрання *стратегії захисту ринкової позиції*, яка базується на наступному принципі: не відставати від інших, однак і не претендувати на домінування.

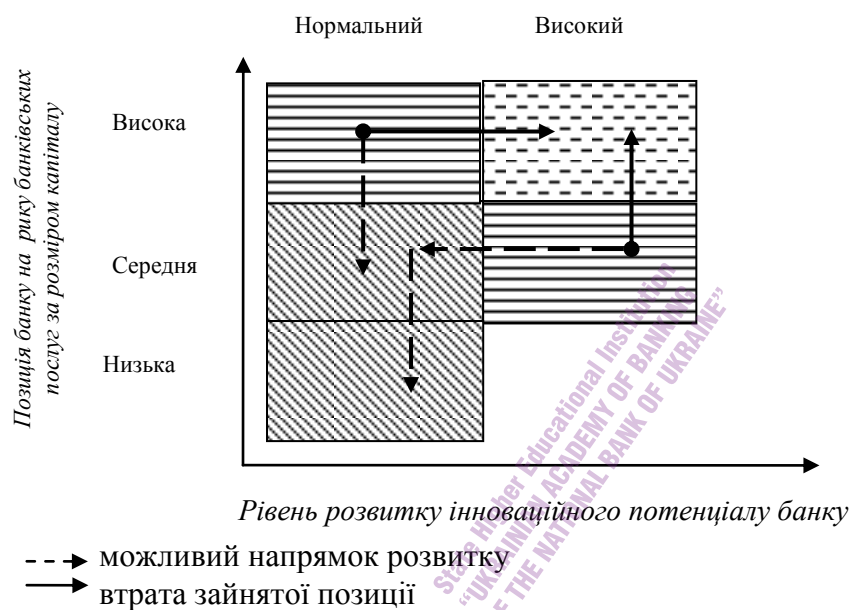


Рис. 2.8. Матрця стратегічних напрямків розвитку
 банку претендента на лідерство

Слід зазначити, що у тому випадку, якщо банк зупиниться на досягнутій позиції та не буде здійснювати ніяких дій, то з часом він однозначно почне втрати свої ринкові позиції.

У тому випадку, якщо банк все ж таки прагне до зайняття лідируючої позиції, то незалежно від квадранту, в якому він знаходиться, йому однозначно необхідно нарощувати інноваційний потенціал. Обрання конкретної стратегії здійснюється з урахування квадранту, в якому знаходиться банк.

На нашу думку, найбільш прийнятними для данї зони є стратегії концентрованого росту та конгломератної диверсифікації.

Стратегія концентрованого росту рекомендована нами для банків з нормальним рівнем розвитку інноваційного потенціалу та високою позицією на ринку банківських послуг за рівнем капіталу (горизонтальний напрямок розвитку). Зазначена стратегія пов'язана з інноваційними змінами у спектрі банківських продуктів та технологій обслуговування,

повноцінна реалізація яких передбачає спроможність персоналу банку активно генерувати нові ідеї, наявність досконалого маркетингового забезпечення та значного рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, а також спроможності банку до організації інноваційного процесу, побудованої на принципах паралельності здійснення окремих його стадій, що означає організацію інноваційної діяльності як бізнес-процесу. Слід зазначити, що характерною ознакою даної стратегії є впровадження радикальних інновацій. Іншими словами, банкам необхідно не копіювати банківські інноваційні продукти чи технології, а розробляти та впроваджувати власні ексклюзивні банківські продукти чи радикальні зміни в структурі управління банком. При цьому зазначимо, що така стратегія є високовитратною та високоризиковою.

Вертикальний шлях розвитку, як видно з рис. 2.8, теж направлений на нарощення інноваційного потенціалу, однак характерною відмінністю, у даному випадку, є зайняття банком середньої позиції на ринку банківських послуг та високим рівнем інноваційного потенціалу. Відповідно, можна стверджувати, що банк абсолютно забезпечений фінансовими ресурсами, має у своєму штаті потужну команду висококваліфікованих фахівців, проте з певних об'єктивних причин не займає позиції лідера на ринку банківських послуг. У такому випадку, на нашу думку, прийнятним є обрання **стратегії конгломератної диверсифікації**, загальна характеристика якої відповідає аналогічній стратегії I-ї зони.

III зона характеризує банки, які відносять до перших трьох груп банків за зайнятою позицією на ринку банківських послуг за розміром капіталу (висока, середня, низька) та мають нестійкий або нормальний рівень забезпеченості інноваційними ресурсами. Матриця стратегічних напрямків розвитку банку-послідовника зображена на рис. 2.9.

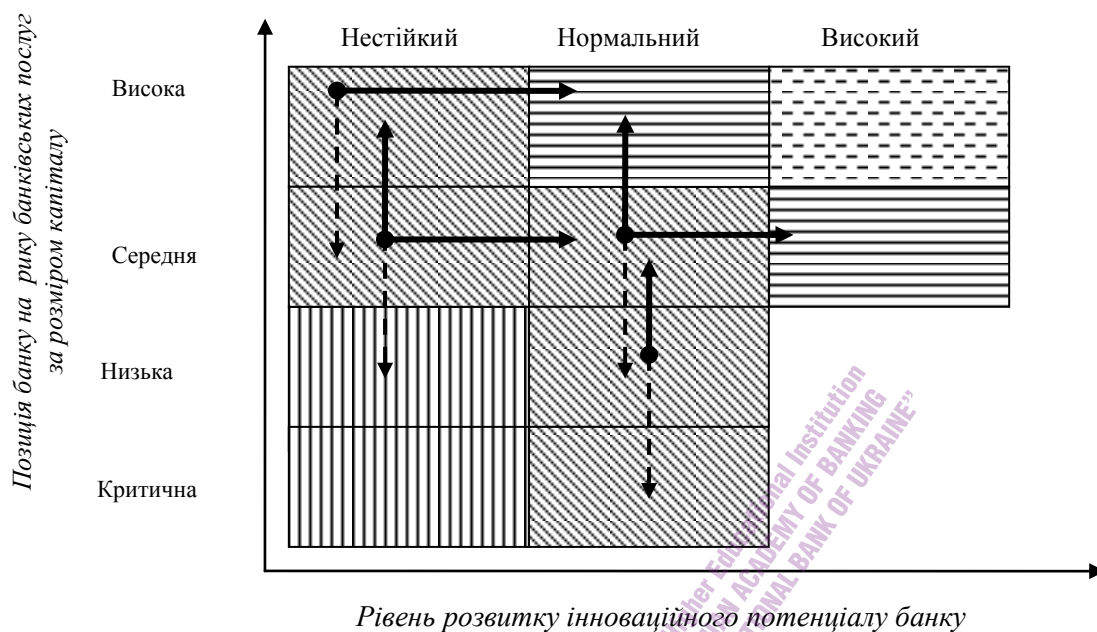


Рис. 2.9. Матриця стратегічних напрямків розвитку банку-послідовника

Як видно з рис. 2.9, знову виникає три альтернативні напрямки розвитку: залишатися на місці, нарощувати інноваційний потенціал (горизонтальний розвиток) та покращувати свої позиції на ринку банківських послуг (вертикальний розвиток).

У першому випадку, на нашу думку, слід дотримуватися **стратегії захисту ринкової позиції**, характеристика якої відповідає аналогічній стратегії I-ї зони.

Горизонтальний напрямок розвитку нами визначений для банків з наступним рівнем інноваційного потенціалу та позицією на ринку банківських послуг за рівнем капіталу: нормальний / середня, нестійкий / висока, нестійкий / середня. Доречним, за таких умов, є дотримання **стратегії центрованої диверсифікації**, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів. Особливість даної стратегії полягає у тому, що банк, не змінює пріоритет-

них напрямків своєї діяльності, функціонує в звичайному режимі, одночасно здійснюючи при цьому пошук додаткових можливостей для здійснення інноваційної діяльності на основі своїх сильних сторін.

Вертикальний напрямок розвитку ми рекомендували для банків, які мають наступне співвідношення рівня інноваційного потенціалу та позиції, яку вони займають на ринку банківських послуг за рівнем капіталу – нормальний / низька. На нашу думку, для таких банків найбільш прийнятним є застосування **стратегії диверсифікованого зростання**. Сутність таких стратегій полягає у досягненні синергетичного ефекту, який реалізується шляхом об'єднання двох абсолютно різних напрямків бізнесу, ефективність яких у сукупності є значно вищою, ніж поодиночі. У якості приклада такого напрямку розвитку можна привести входження комерційних банків в страховий та інвестиційний бізнес. Дана стратегія є більш інноваційною, порівняно з попередньою, однак менш ризиковою, оскільки відбувається перерозподіл ризиків.

Зона IV – зона «фахівця». Банк стратегічна позиція якого відповідає зазначеній зоні концентрує свої зусилля на окремому сегменті ринку. Матриця стратегічних напрямків розвитку банка-фахівця зображена на рис. 2.10. В цьому випадку, як і у попередньому, ми маємо розглядати три альтернативи подальшого розвитку банку – залишатися на місці, розвиватися вертикально або горизонтально.

Перший варіант, ми розглядаємо у тому випадку, якщо банк займає високу та середню позицію на ринку банківських послуг за розміром капіталу, за таких умов скоріше за все політика банку виключає інноваційний напрямок розвитку та робить акцент на інших аспектах. У такому випадку для банку необхідним є дотримання **стратегії захисту ринкової позиції**.

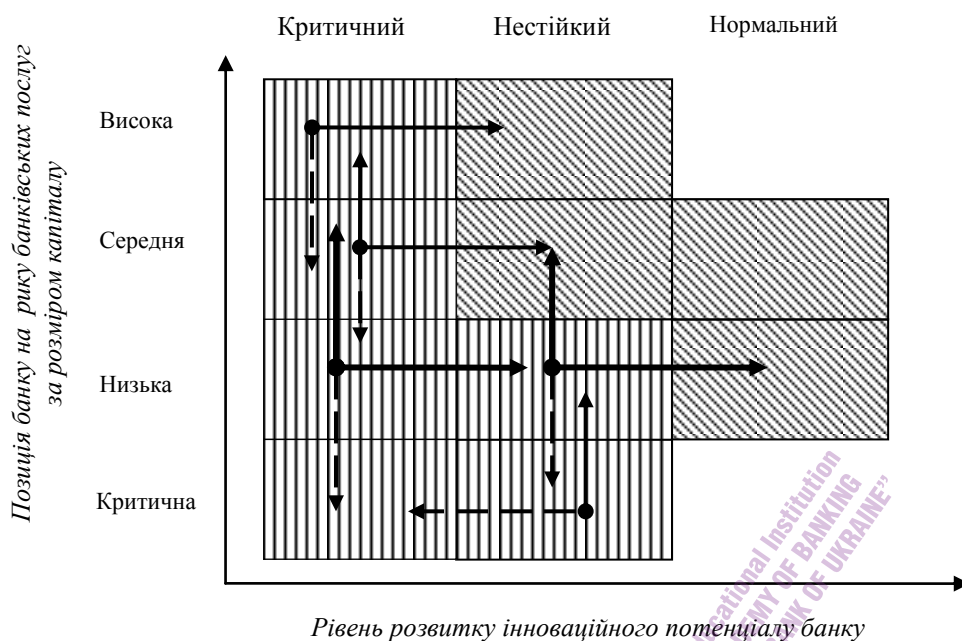


Рис. 2.10. Матриця стратегічних напрямків розвитку
банка-фахівця

Вертикальний напрямок розвитку нами визначено для банків, які мають нестійкий та критичний рівень розвитку інноваційного потенціалу та займають низьку або критичну позицію на ринку банківських послуг за розміром капіталу. За таких умов, найбільш прийнятним є дотримання **стратегії центреної диверсифікації**. Основні положення якої викладено в межах характеристики визначення стратегічних напрямків розвитку зони послідовника.

Для банків, які мають критичний рівень інноваційного потенціалу та займають високу або середню позицію на ринку банківських послуг за розміром капіталу нами визначено горизонтальний напрямок розвитку. Доцільним, за таких умов, буде використання **стратегій горизонтального інтегрованого зростання**. При вгоризонтальній інтеграції комерційні банки концентрують свою увагу на зміцненні інноваційного потенціалу шляхом запровадження низьковитратних інновацій.

Банки з **катастрофічним рівнем інноваційного потенціалу (V зона)**, на нашу думку, теж мають нарощувати та розвивати власний іннова-

ційний потенціал, у протилежному випадку такі банки можуть стати аутсайдерами на ринку банківських послуг. Звісно вони можуть певний час функціонувати на основі традиційних стратегій, однак слід враховувати той факт, що ринок банківських послуг є динамічним, і відсутність інновацій неминуче призводить до втрати клієнтів, що в свою чергу рано чи пізно призведе до фінансової неспроможності банку. Матриця стратегічних напрямків розвитку банків з катастрофічним рівнем інноваційного потенціалу зображена на рис. 2.11.

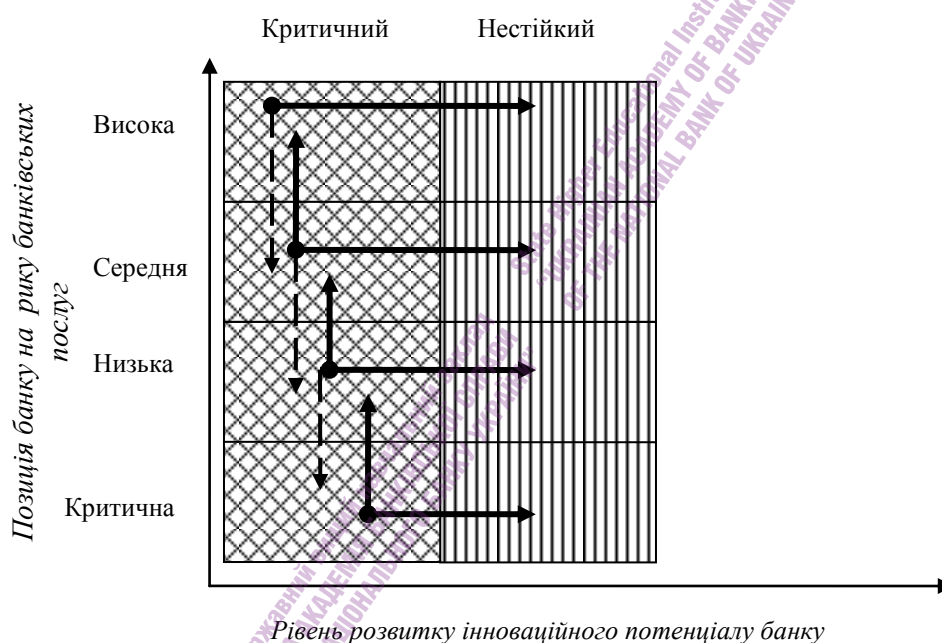


Рис. 2.11. Матриця стратегічних напрямків розвитку банків «пристосуванців»

. На нашу думку, такі банки можуть покращити свої фінансові показники за рахунок розробки та впровадження **стратегій вертикального інтегрованого зростання**, за якої банки намагаються змінити своє становище на ринку банківських послуг, зокрема, шляхом створення об'єднань або поглинань.

За горизонтального напрямку розвитку такі банки мають дотримуватися **стратегії обережного просування**. Характерною ознакою такої стратегії є постійне удосконалення абсолютно всіх сфер діяльності

банку. Зазначимо, що це може бути незначне удосконалення, ефект від якого важко одразу помітити, однак у сукупності такі удосконалення дозволяють отримати значні стратегічні переваги. Крім того, у рамках даної стратегії, банки які опинилися у скрутному становищі можуть застосовувати *елементи нішової стратегії*, тобто акцентувати увагу на окремих пропонованих банком послугах. У якості приклада такого підходу можна привести досвід російського банку Дельта-Кредит [], керівництво якого прийняло рішення про зосередження уваги лише на одному продукті – іпотечному кредитуванні, провело реінженіринг бізнес-моделі та кардинально змінило філософію діяльності банку. У результаті таких дій зазначений банк вийшов на якісно новий рівень функціонування

Таким чином, запропонований нами підхід дозволяє обрати необхідну стратегію подальшого розвитку банку з врахуванням позиції банку на ринку та рівня розвитку його інноваційного потенціалу, що дозволить більш ефективно управляти формуванням та використанням інноваційного потенціалу банку. Крім того, маніпулюючи в межах побудованої нами матриці, ми маємо змогу розглядати проблему в динаміці, що дозволяє не лише сформулювати необхідну стратегію, але і модифікувати її в результаті переходу банку по квадратах чи зонах. Крім того, матриця стратегій інноваційного розвитку банку дозволяє визначити не лише поточний стан банку, але і перспективи його подальшого розвитку.

2.5 Формалізація загальних тенденцій та проблем розвитку інноваційного потенціалу банків України

У попередніх розділах дисертаційної роботи нами було визначено структуру інноваційного потенціалу банку. З метою більш глибокого дос-

лідження зазначеної проблематики вважаємо доцільним провести аналіз тенденцій та проблем розвитку визначених структурних елементів на прикладі комерційних банків України.

Ключовою компонентою інноваційного потенціалу банків є *фінансова складова*, оскільки саме обсяг наявних та потенційно можливих коштів є вирішальним фактором у формуванні інноваційного потенціалу.

Станом на 01.01.2010 в Україні за реєстром НБУ було зафіксовано 182 діючих банки та їх 981 діючі філії. За 2009 рік філіальна мережа банків скоротилася на 16,5%, або на 216 установ. За межами України продовжує діяти лише одна - це кіпрська філія Приватбанку [11]. Загальний обсяг активів банківської системи на цю ж дату склав 836,40 млрд.грн., що становить 95,01% по банківській системі. По індикативній групі банків активи протягом року зменшилися на 21,32 млрд.грн., або на 2,83%.

Основні індикатори розвитку вітчизняної банківської системи за останні роки згруповано на рис.2.12



Рис. 2.12 Основні індикатори розвитку вітчизняної банківської системи у 2000-2009 рр. (на початок періоду) , млн.грн.

Ефективність діяльності вітчизняної банківської системи в докризові роки значно підвищилась та фактично наблизилася до рівня промислово розвинутих країн ЄС. Щорічне зростання прибутковості вітчизняних банків протягом 2001-2007 рр., практично, вдвічі перевищувала минулорічне. Однак, наслідки фінансової кризи 2008 р. змінили цю тенденцію, що наглядно демонструють дані, наведені на рис. 2.13 та в табл. 2.2.

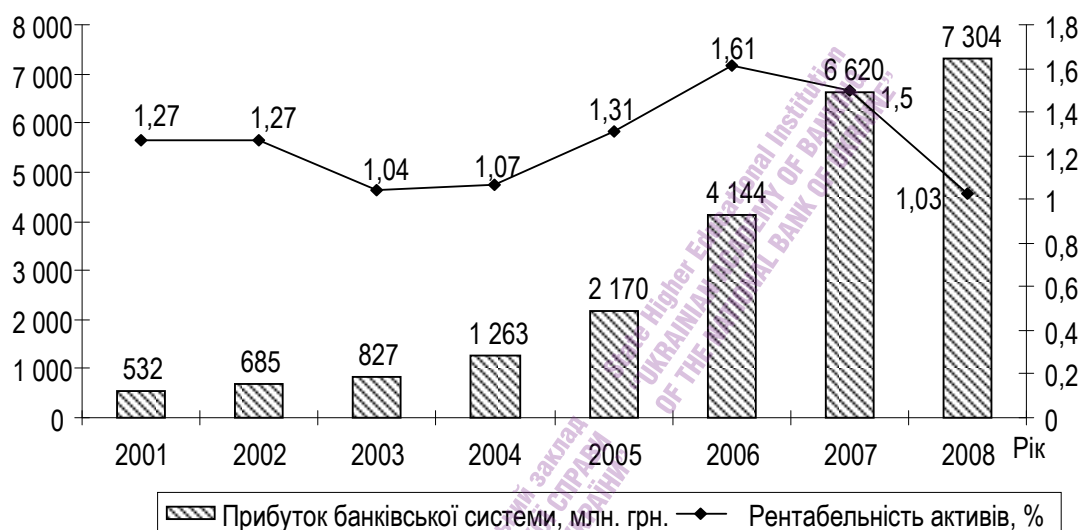


Рис. 2.13. Динаміка показників прибутковості діяльності банків [208]

Таблиця 2.2

Рівень рентабельності банківських систем окремих країн [195]

Країна	Рентабельність банківської системи, %
Бельгія, Франція, Італія	56
Угорщина	70
Нідерланди	56
Турція	75
Країни східної Європи	46-62
Німеччина	73-91
Європа в середньому	65
США	84
Канада	90
Росія	65

Таким чином, починаючи з 2008 р., нажаль, відбулося загострення *низки системних проблем у розвитку вітчизняної банківської системи,*

які мають фінансове походження та значно гальмують процес формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків.

Проаналізуємо основні з них. Найбільш суттєвою перешкодою на шляху до ефективного використання банками свого інноваційного потенціалу, на нашу думку, є *низький рівень капіталізації вітчизняних банків*, який обмежує можливості банків успішно розвиватися, оскільки брак коштів не дозволяє банкам істотно розширити асортимент банківських послуг, що відповідно, призводить до втрати конкурентоздатності банківських установ. Висококапіталізовані банки мають більш значні інноваційні можливості, крім того є більш стійкими до проявів нестабільності на фінансовому ринку.

Значною перешкодою на шляху формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банків України також є *дефіцит як довгострокових, так і короткострокових фінансових ресурсів*, що, відповідно, стримує банки від здійснення інноваційної діяльності.

Крім того, негативний вплив здійснює і *падіння прибутковості діяльності банків*, що наочно демонструє рис. 2.13. Так, зокрема, станом на 01.01.2009 р. прибуток банків становив 7 304 млн. грн., тоді як за підсумками 2009 р. українські банки отримали збитки у розмірі 38,45 млрд грн., обсяг активів банківської системи на 01.01.2010 р. склав 880,3 млрд грн, зменшення за рік склало 45,8 млрд грн. [208].

Не менш вагомою перешкодою на шляху формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків є *зменшення темпів приросту їх ресурсної бази*. Зокрема, за 2009 р. загальний обсяг депозитів фізичних осіб зменшився на 13,7%, тоді як, в 2008 р. він зріс на 39,4%, аналогічна тенденція спостерігається по депозитам юридичних осіб – 30,5% у 2009 р. проти 35,4% у 2008 р. [208].

Крім того, негативні наслідки в контексті досліджуваної проблеми має *нестача внутрішніх джерел капіталізації*, яка веде до посилення за-

лежності банків від іноземних інвесторів. За даними Національного банку України, до 2008 р. спостерігалася тенденція до збільшення частки іноземного капіталу в статутних фондах банків (з 19,5% у 2006р. до 36,7% у 2008 р.), однак у 2009 р. його частка знизилася до 35,8%. При цьому кількість банків з 100 %-м іноземним капіталом за 2007-2008 рр. залишилася незмінною – 17, і лише у 2009 збільшилася до 18, у той час як кількість банків з іноземним капіталом до 2008 р. збільшувалася (з 35 до 53), тоді як у 2009 р. зменшилася до 51 (усього в країні зареєстровано 182 банки).

На початок 2010 року за неофіційними даними в Україні на продаж було виставлено більш ніж 60 банків, серед яких більша частина дрібні кредитні установи. При цьому зазначимо, що іноземні інвестори віддають перевагу тим дрібним банкам, які мають розгалужену філіальну мережу (при цьому їх доля ринку може складати менше 1%). Таких банків в Україні не багато, але вони є, і зацікавлюють вони саме своєю мережею, бо побудова такої мережі – тривалий процес, простіше наростити долю ринку, маючи дешеві ресурси, сучасні технології та досконалий менеджмент. Але від зростання капіталізації банківської системи в такий спосіб, вкладень в інноваційну діяльність, на нашу думку, не варто очікувати, оскільки іноземні банки приходять на наш ринок вже з сформованою організаційною структурою, з власними традиціями щодо використання інформаційних технологій, зі своїми банківськими продуктами, дія яких вже перевірена та підтверджена на зарубіжному досвіді. Тому керівництво цих банків не вважає за доцільне витратити кошти на розробку нових продуктів, а віддає перевагу адаптації своїх зарубіжних технологій до українського ринку. Інша причина в тому, що іноземні банківські установи приходять на український ринок з єдиною метою – завоювання вільної ніші ринку, тобто ведення інноваційної політики для них є неактуальним.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що загалом весь капітал банківської системи України відповідає капіталу середнього європейського банку.

Отже, розраховувати на те, що українські банки можуть бути джерелом серйозних інвестицій в інноваційну діяльність не доводиться.

Значний вплив на можливості формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банків має і **кадрова складова**. Працівники банку з їх практичним досвідом, теоретичними знаннями, професійним рівнем, інтелектуальними здібностями є одним з найголовніших ресурсів банку.

Проведений аналіз ринку праці у банківській сфері показав, що на сьогодні можна виділити наступні категорії банківських працівників:

- 1) фахівці, які працюють у одному і тому ж банку тривалий час;
- 2) висококваліфіковані фінансисти, які досить оперативно пересуваються між банками;
- 3) фахівці банку, які потрапили під скорочення, однак змогли освоїти суміжні банківські спеціальності і залишилися у банку;
- 4) фінансисти, що перейшли на роботу в інші сектори економіки;
- 5) фахівці, які поперемінно працюють то в банках, то в інших секторах економіки, то знову повертаються до банку;
- 6) фінансисти, що одержали другу, нефінансову освіту, і пішли в інші галузі економіки безповоротно.

Проведемо короткий аналіз ключових проблем та тенденцій ринку праці у банківській сфері.

На основі проведеного аналізу [4, 50, 30, 172, 215] ми дійшли висновку, що на сьогодні головною тенденцією є **значне відставання рівня заробітної плати банківських службовців від рівня заробітних плат у промисловості**, хоча ще три роки тому спостерігалася зворотня тенденція. За оцінками фахівців, за роки кризи рівень зарплати банківських службовців у головних офісах зменшився на 20–50% (до кризи зарплата провідного спеціаліста становила \$500– 800 залежно від напрямку діяльності, головного фахівця – \$700–1200, начальника відділу – \$1000–3000).

Зазначимо, що існує також пряма залежність рівня заробітної плати від розміщення банку за регіонами країни. Так, зокрема, рівень заробітної плати банківських службовців у невеликих та середніх містах значно нижчий, ніж у великих. Якщо касир київського банку може претендувати на заробітну плату в межах 750-950 грн., то в Харкові максимум, який йому можуть запропонувати, складає 800 грн. Крім того рівень заробітної плати у банках з іноземним капіталом, незалежно від посади, значно вищий, ніж у банків з українським капіталом. У середньому місячна заробітна плата у «дочок» іноземних банків починається з 2500 тис. грн. При цьому зазначимо, що попит на персонал у них менший, однак вимоги до його кваліфікації значно вищі. Зазвичай, обов'язковою умовою є вільне володіння іноземною мовою та досвід роботи у банківській сфері, проте відмінність іноземних банків у підборі персоналу полягає у їх готовності залучення на висооплачувані посади студентів, які щойно закінчили ВНЗ.

Крім того, особливо гостро на сьогодні стоїть питання **скорочення банківського персоналу**. В цілому за 2009 рік банки скоротили штат своїх співробітників на 14%, або на 39,3 тис. ос. [11].

Рекрутингові агентства відзначають різке збільшення кількості здобувачів серед банківських фахівців та одночасно – різке зменшення вакансій у фінустановах. Оскільки знайти роботу у фінансовій галузі колишнім банківським службовцям зараз майже нереально, більшість із них ідуть у виробничу сферу та торгівлю.

На думку аналітиків, кадрові чистки можуть негативно позначитися на якості банківських послуг [11]. Особливо це проявиться після кризи (у 2010–2011 роках): банкам знадобиться велика кількість кваліфікованих фахівців для прискореного розвитку, однак таких на ринку просто не буде. У результаті слід оікувати чергового сплеску зростання зарплат, який призведе до перегріву банківського ринку праці та вибудовування неефективних бізнес-процесів у банках.

Вже сьогодні банки відчувають *гострий дефіцит* ризик-менеджерів, аналітиків, андерайтерів (фахівці з оцінки кредитоздатності позичальника) біржовиків та депозитарних фахівців і навіть клієнтських менеджерів.

Розуміючи, що для майбутнього дуже велике значення має підготовка фахівців і постійне підвищення їхнього професійного рівня, багато комерційних банків звернулися до існуючих навчальних закладів, до створених в останні роки нових освітніх структур і численних курсів підвищення кваліфікації. Активно використовуються також всі можливості навчання і стажування банківських фахівців за кордоном. У країні виникають такі спеціалізовані вищі навчальні заклади як Українська академія банківської справи Національного банку України (м.Суми), Українська фінансова банківська школа у м. Києві, Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ), Києво-Могилянська бізнес-школа, які здійснюють на замовлення підготовку молодих банкірів від територіальних управлінь Національного банку, а також центральних офісів та обласних дирекцій та філій комерційних банків.

За офіційними даними у I-му кварталі 2010 року 50% банків з групи найбільших збільшили середній розмір витрат на одного співробітника, а три банки навіть збільшили штатну кількість персоналу. У той же час, значимо, що загальна сума витрат на персонал за підсумками I-го кварталу 2010 року зменшувалася та склала 3,9 млрд. грн. (для порівняння – це на 5% менше, ніж за аналогічний період 2009 р.).

Щодо витрат банків на персонал у розрахунку на одного співробітника, то у 2009 р. їх рівень значно збільшив ПАТ «УкрСиббанк» (на 54%) [210], тоді як найсуттєвіше скорочення витрат на одиницю персоналу серед великих банків відбулося у ВАТ «ВТБ Банку» (мінус 51,7%), а також ВАТ "Укрексім банк" (на 38,8%) та ПАТ «Альфа-Банку» (38,6%).

Крім того протягом 2009 р. спостерігалася тенденція до *скорочення кількості банківського персоналу*. Зокрема, ПАТ «ПриватБанк» зменшив кількість штатного персоналу на 26,2%, це дозволило йому знизити ви-

трати на персонал на 12,6% [209]. Крім того, суттєві скорочення персоналу відбулися у ПАТ «Альфа-Банк» (44% персоналу) [207], ВАТ "Надра" (21% персоналу) тощо. І лише у 5 найбільших банків України з 18 відбулося збільшення кількості персоналу [208].

Вибірковий аналіз витрат вітчизняних банків на утримання персоналу приведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати вітчизняних банків на утримання персоналу
у I кварталі 2010 року [208]

Назва банку	Кількість персоналу на 1 квітня, чол.	Витрати на персонал у I-му кварталі, млн. грн.	Зміна за I квартал, %	Витрати на одного співробітника у I кварталі 2010, тис. грн.	Зміна за I квартал, %
ПАТ Родовід Банк	2221	46,1	н/д*	6,92	21,17
ВАТ Форум	3902	110,8	-1,04	9,47	15,28
ПАТ Кредитпромбанк	2751	46,3	н/д*	5,61	7,61
ПАТ Фінанси та Кредит	4628	71,6	0,19	5,16	5,52
ВАТ Промінвестбанк	9369	158,6	-6,85	5,64	3,90
ПАТ Райффайзен Банк Аваль	17491	328,1	н/д*	6,25	2,18
ВАТ Укрсоцбанк	9000	140,0	-5,26	5,19	1,87
ВАТ Ощадбанк	40315	332,9	н/д*	2,75	1,75
Брокбізнесбанк	3355	47,0	0	4,67	1,24
ВАТ ВТБ Банк	4299	85,8	1,42	6,65	-0,23
ПАТ УкрСиббанк	10554	247,1	н/д*	7,80	-0,59
ПАТ Сведбанк	2435	58,9	-16,41	8,06	-0,90
ВАТ Надра	7629	73,2	-3,83	3,20	-3,40
ПАТ Альфа-Банк	2880	101,2	2,71	11,71	-3,59
ПАТ Приватбанк	26568	393,8	-2,36	4,94	-8,37
ПАТ ПУМБ	2622	51,3	0,00	6,52	-9,52
ПАТ ОТП Банк	3616	101,3	-5,51	9,34	-12,68
ВАТ Укрексімбанк	4535	119,3	-1,41	8,77	-20,82

н/д* - банки не представили дані про численість персоналу станом на 01.04.2010

Надзвичайно важливою, у розрізі здійснення інноваційної діяльності, є *інтелектуальна складова*, яка характеризує «активність» персоналу, який забезпечує інноваційний процес новими знаннями, ідеями, новими технологіями. В контексті формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банку, принципово важливо мати персонал, який здатний креативно мислити, нестандартно вирішувати проблеми і, звичайно, мати лідерські якості, а також підприємницькі і управлінські навички. Також до цієї групи відносять науковий персонал, який активно проводить всілякі наукові дослідження, проводить їх апробацію, друкується у фахових наукових виданнях, має науковий ступінь. Зазначимо, що дуже мало людей з науки йде в банки, це пов'язано, перш за все, з *надмірною нормованістю банківської праці, тобто з відсутністю простору для самореалізації*.

Існує також ряд проблемних моментів *організаційно-управлінського характеру*, які гальмують процес формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків. Зокрема, *авторитаризм з боку керівництва*, в наслідок чого спостерігається *висока плинність кадрів* (більше 30% на рік). Причини високого рівня плинності кадрів у банківській сфері досить різні – зниження прибутковості фінансового ринку, поява більш прибуткових сфер застосування фінансового капіталу, його перерозподіл на користь інших галузей економіки, зокрема, промисловості. Перерозподіл фінансового капіталу призводить до перерозподілу людського капіталу, відповідно, частина кращих фахівців із банківського сектору переходить у промисловий. Серед інших причин, можна виділити: падіння дохідності банківської діяльності, зростання рівня конкуренції, низький рівень заробітної плати та наповненість соцпакетів. Крім того, високий рівень плинності кадрів у банківському секторі обумовлений ще й тим, що вітчизняні банки не вбачають у плинності кадрів проблеми.

Зазначимо, що на сьогодні коефіцієнт плинності кадрів банківського персоналу коливається в межах 35-40%. При цьому зазначимо, що на дум-

ку експертів [79], цей показник має становити від 4% до 10% на рік. Особливо це характерно для операційних відділів та середньої ланки управління. При цьому плинність вища серед найманих менеджерів вищої ланки у великих містах: Києві, Харкові, Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, тощо.

На основі проведеного вище аналізу ринку праці банківського персоналу, зокрема, коефіцієнта плинності кадрів, можна зробити висновок про підвищення внутрішньобанківської конкуренції серед персоналу. Відповідно виникає **проблема атмосфери, в якій працює персонал**. В межах опитування, проведеного інтернет порталом Bankir.ru, з'ясувалося наступне: 20,8% опитаних визначили дружню атмосферу у банку, в якому вони працюють, третина опитаних відмітила, що в банку кожен має бути сам по собі і майже 8% відзначили атмосферу в якій вони працюють, як вкрай недоброчливу [208].

Крім того, активно проводиться переманювання кращих спеціалістів, що дестабілізуюче позначається на діяльності окремих служб та відділів. Іноді перехід спеціалістів супроводжується переходом клієнтів на обслуговування в іншу установу, тобто фактично має місце **«крадіжка» клієнтської бази**. Така поведінка є наслідком руйнації традиційної системи цінностей та незавершеності переходу до універсальної системи цінностей, побудованої на засадах права. У зв'язку з цим необхідно сприяти затвердженню у свідомості людей правових норм поведінки. Практично, на рівні банків варто розробити, затвердити та впровадити корпоративні кодекси – систему корпоративних цінностей, норм та правил, які б сприяли підвищенню керованості, налагодженню ефективної взаємодії, кар'єрному росту, творчій і професійній реалізації працівників банківської установи.

Проблему **низького рівня менеджменту** частково обумовлює і проблема **браку наукових рекомендацій щодо вибору сфер діяльності, пунктів та місць розташування банків, слабка наукова обґрунтованість аналітичної бази, недостатня увага до стратегічних проблем розвитку**. Практично в усіх сферах банківської діяльності здебільшого відсутні

середньо- та довгострокові стратегії, переважно діють короткострокові, розраховані на три – шість місяців або один рік, тоді як, наприклад, кредитний ринок, як і будь-який інший сегмент фінансового ринку, потребує стратегічного бачення. Нині в Україні стратегічне управління банківською діяльністю перебуває поки що в стадії зародження, а система спеціальних заходів стратегічного характеру формується методом спроб і помилок, тоді як у вітчизняному банківському секторі необхідна розробка банками своїх довгострокових конкурентних стратегій, орієнтованих на збереження і підвищення конкурентноздатності.

Значну кількість проблемних моментів містить *маркетингова складова*. Ефективність маркетингу у вітчизняних банках є досить низькою. Основна проблема полягає в тому, що як правило, *банківський маркетинг розглядається як засіб реклами, інструмент аналізу позицій банків-конкурентів, тобто на практиці реалізуються лише окремі елементи комплексу маркетингу*. Крім того, на даному етапі *підрозділи служби маркетингу практично не приймають участі в розробці стратегії банківської установи на ринку банківських послуг*, а отже не здійснюють визначального впливу на поведінку та повсякденну діяльність банку. Натомість, задекларована багатьма українськими банками клієнтоорієнтована стратегія, в основу якої покладена стратегія максимального задоволення потреб клієнтів, спрямована на істотне підвищення рентабельності і конкурентоспроможності банківських установ, не може бути в повній мірі реалізована без підвищення стратегічної та організаційної ролі маркетингу в банківській діяльності, особливо в розрізі взаємовідносин банку та клієнтів.

У розрізі розгляду визначеного питання можна привести досвід ефективного здійснення маркетингових заходів Universal Bank, який у 2008 році був відзначений на престижному конкурсі маркетингової ефективності «EFFIE Awards Ukraine 2008» (єдиний конкурс в Україні, який оцінює маркетингову та рекламну ефективність у співвідношенні поставленої ме-

ти до одержаних результатів) срібною медаллю в категорії «Фінансові послуги»[1]. Комплексна кампанія Universal Bank була розроблена та реалізована агентством TABASCO, і включала 3 етапи: просування бренд-символу, побудова іміджу бренду та донесення інформації щодо продукту до цільової аудиторії. Винагорода на конкурсі підтверджує налагоджену та ефективну роботу маркетингу у банку.

Проблемні моменти з точки зору можливості формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банків має й **інформаційна складова**. Прийняття виваженого рішення щодо створення та запровадження банківської інновації істотно залежить від якості інформаційного забезпечення інноваційного процесу, який охоплює такі стадії, як формулювання мети та встановлення пріоритетів, генерація ідей, отримання інформації про об'єкт дослідження, аналіз та обробка отриманої інформації, прийняття рішень, впровадження інновації в діяльність банку, контроль за впровадженням та оцінка отриманих результатів.

У ході проведеного нами дослідження було встановлено, що у працях вітчизняних та зарубіжних авторів з банківського маркетингу не наводиться вичерпний перелік вимог до маркетингової інформації. Однак, найбільш широкоживаними є наступні критерії якості інформації: релевантність, повнота, своєчасність, достовірність та об'єктивність.

Зазначимо, що підґрунтям для прийняття рішення щодо впровадження нововведень є аналіз загально ринкових тенденцій, а оскільки банківські інновації – комерційний продукт, то відповідно і доступ до інформації закритий. Тому для українського банківського сектору надзвичайно актуальними є питання підвищення **інформаційної прозорості банківської сфери** як обов'язкової складової її лібералізації. Проведений нами аналіз показав, що основним джерелом інформації про банки є їх сайти та річні звіти, які на жаль, не завжди відображають реальні дані. У розрізі зазначеної проблеми мова повинна йти про створення єдиного інформаційного поля.

Незважаючи на те, що рівень інформаційної прозорості вітчизняних банків за підсумками 2009 році зріс майже на 4% порівняно з попереднім роком та досяг 48,8%, він все ще залишається достатньо низьким порівняно з банками країн Західної Європи та американськими фінансовими установами, де цей середній рівень досягає 70%.

Згідно з результатами дослідження проведеного Агентством фінансових ініціатив спільно з Standard & Poor's за підтримки проекту USAID "Розвиток ринків капіталу" найбільш транспарентними в 2009 році стали: Віейбі Банк (71,4%), банк "Форум" (68,8%) і Укргазбанк (66,2%). До десятки банків-лідерів також увійшли «Укрексімбанк» (62,1%), «ПриватБанк» (61,2%), «Укрсоцбанк» (57,4%), «Райффайзен Банк Аваль» (57,1%), «Ощадбанк» (56,8%), «Альфа-Банк» (56%) та «Перший Український Міжнародний Банк» (55,9%).

Аналіз результатів дослідження за джерелами розкриття інформації показав, що найбільш розкритою є інформація, яка публікується органами регулювання (53,7%), друге місце за розкриттям інформації посідають інтернет-сайти банків (44,6%), найменш інформативний ресурс – річні звіти банків (17,4%).

Також досить актуальною є **розробка системи інформування кредитних організацій, вітчизняних і закордонних інвесторів про найбільш перспективні інвестиційні проекти на території своїх країн**, що передбачає комплексне розкриття інформації про дані проекти. Ще один важливий момент – **низький рівень використання інформаційних технологій у банках**, де все ще використовується застаріле програмне забезпечення, тоді як для впровадження багатьох нових банківських продуктів необхідне нові сучасні програми. Вже сьогодні багато зарубіжних банків оформлюють депозити і кредити через Інтернет, що дає можливість клієнту здійснювати усі банківські операції з персонального комп'ютера. В Україні ж так званий Інтернет-банкінг досить пасивний і може розглядатися лише як

тема для перспективи, а не як предмет активної поточної діяльності (хоча вважається, що Україна має досить великий потенціал у цьому напрямі).

Вирішити ці проблеми можна шляхом створення кредитних бюро. На сьогодні в Україні вже функціонує декілька бюро кредитних історій, які працюють в режимі конкуренції. Однак їх діяльність є недосконалою, і пояснюється це в першу чергу недосконалістю законодавства в даному питанні, також слід згадати і про відсутність досвіду створення подібних інститутів, привертає увагу і порушення прав суб'єктів кредитних історій.

Що стосується *матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку*, то забезпеченість вітчизняних банківських установ даною складовою в цілому достатня. У розпорядженні більшості банків знаходяться добре обладнані будівлі, постійно оновлюється офісна комп'ютерна техніка, тобто начебто створено всі умови для побудови ефективного процесу функціонування банківської установи. Але разом з тим, слід відзначити – *досить не високу якість використовуваної техніки*. За оцінкою НБУ, більше половини банкоматів та POS-терміналів, які працюють на території України, морально та технічно застарілі, оскільки застосовані в них технології – майже тридцятирічної давності [208].

Слід також відзначити *невисокий рівень технологічності вітчизняних банків*, що пов'язано з дороговизною нових систем обліку та організації банківських процесів. Сьогодні операційні системи, пропоновані зарубіжними компаніями, враховуючи їх дороговизну, практично не доступні навіть для середніх банків.

Крім того, у розрізі зазначеного питання, слід також відзначити важливість *розгалуженої філіальної мережі*. Зазначимо, що в докризовий період, українські банки активно працювали над її розширенням. Однак в наслідок фінансової кризи лише за перше півріччя 2009 року в Україні відбулося скорочення банківських відділень на 5%. Причому, цікавим є той факт, що скорочення відділень більше інших торкнулося великих банків з

іноземним капіталом, зокрема ПАТ «УкрСиббанк» та ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».

Однією з характеристик матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банків в Україні є *дизайн та зручність банківських відділень*. Останніми роками багато банків, здебільшого з іноземним капіталом, поновили дизайн своїх відділень: у більшості банків з'явилися зручні меблі, гарні кімнатні рослини, картини на стінах і т.д. Проте слід також зазначити, що подібні зміни відбулися не у всіх фінансово-кредитних установах, зокрема, більшість відділень ПАТ «Правекс-Банку», який з 2008 р. знаходиться у власності італійців, не лише не привабливі зовні, але і не комфортні всередині, подібна ситуація спостерігається і в ПАТ «Ощадбанку», який є державним банком.

Науково-дослідна складова інноваційного потенціалу банку у вітчизняних банків, на жаль, як правило відсутня, що пояснюється недостатністю коштів для здійснення діяльності у науково-дослідному напрямку. Проведений аналіз показав, що досить вузьке коло банків має дослідні відділи (як правило це великі банки з іноземними інвестиціями). У якості приклада можна привести ПАТ Райффайзен Банк Аваль [213], який має відділ аналізу та досліджень.

Комунікаційна складова, як нами було зазначено вище, характеризує налагодження зв'язку між учасниками інноваційного процесу (клієнтурою, фінансовими інститутами, центральним банком, різноманітними контактними аудиторіями тощо). З цієї позиції, надзвичайно актуальності набуває питання побудови інформаційної мережі, яка б працювала в онлайн режимі та дозволяла працівникам банку безперебійний доступ до оновленої інформації, щодо роботи усієї мережі банку. Файловий обмін, на думку банкірів [208], вже втратив свою актуальність, сьогодні виникає потреба у забезпеченні безпечного корпоративного простору шляхом побудови централізованої системи зв'язку. Однак, впровадження в діяльність банків сучасних комп'ютерних технологій, зокрема телекомунікаційних

систем, потребує суттєвих фінансових затрат, а також спеціалістів та їх знань для швидкого переходу на сучасне банківське обслуговування. Зазначимо також, з кожним днем потенційні можливості використання програмного забезпечення зростають, відповідно відбувається швидке старіння впроваджених інформаційно-технологічних можливостей. Відповідно відчизняні банки з різних причин не встигають реагувати на такі зміни. У якості приклада успішного впровадження в банківську діяльність комунікаційної системи можна привести досвід російського банку «Траст», який модернізував телефонну систему на базі уніфікованої комунікації Cisco. Використання уніфікованих комунікацій Cisco дозволило банку створити сучасну багатофункціональну систему цифрової телефонії, яка допомогла оптимізувати вартість володіння єдиною інтегрованою інфраструктурою комунікацій, підвищити надійність комунікацій, а також покликана стати основою для інтеграції засобів телекомунікацій з бізнесом-додатками банку. Крім того, перехід на цифровий зв'язок дозволив забезпечити доступ співробітників банку до повного набору телефонних послуг максимально раціонально використовувати міські телефонні лінії і економити на міжміських переговорах. Однією з переваг такого підходу є те, що для ір-телефонів Cisco не має значення фактичне місцезнаходження того або іншого апарату. Таким чином, усувається проблема з перемиканням телефонів при переїзді співробітників не лише в межах будівлі, але і в інші офіси. І, нарешті, розмови по ір-мережі Cisco практично неможливо підслухати.

Систематизація проблем формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків представлена на рис. 2.14

Однак, зазначимо, що багато з виділених проблем носять системний характер, тому їх вирішення не завжди залежить від одного чи декількох банків. Зокрема, це стосується державного регулювання інноваційної діяльності, недосконалості банківського законодавства, недостатньої кількості кредитних бюро тощо. Також не останню роль відіграє взаємозв'язок



Рис 2.14. Систематизація проблем формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків

між усіма сегментами фінансового ринку: будь-які проблеми, які виникають з небанківськими фінансовими установами, автоматично відбиваються на діяльності банків і банківської системи у цілому. Актуальність обрання інноваційного шляху розвитку для українських банків є безсумнівною. Зокрема слід розвивати найперспективніші послуги: трастові, послуги зі збереження цінностей, електронні розрахунки за допомогою пластикових карток; дистанційне банківське обслуговування клієнтів; факторинг; лізинг автотранспортних засобів і будівельної техніки; програми довготривалого кредитування, спрямовані на придбання комерційної нерухомості; форфейтингові операції; форвардні опціони; консультаційні та інформаційні послуги зі створенням певної міжбанківської бази даних, гарантійні та посередницькі послуги. Сьогодні на українському ринку банківських послуг,

нажаль, здебільшого переважають запозичені банківські продукти, які на вітчизняному ринку є інноваційними, а от за його межами давно діючими.

Це перш за все пов'язано, як уже було зазначено з тим, що все більшу кількість вітчизняних банків купують міжнародні ТНК, які приходять на український ринок зі своїми перевіреними банківськими продуктами, які власне і є для українського ринку інноваційними. Інша причина полягає, враховуючи вимоги населення, у відносній насиченості ринку банківських послуг, адже саме попит збуджує пропозицію. Але ключову роль все ж таки відіграє відносно недовгий шлях становлення вітчизняної банківської системи порівняно з функціонуванням світової.

Названі негативні чинники спричинили формування у вітчизняному банківському секторі стратегії запозичення банківських інновацій, яка дозволяє вітчизняним банкам у певній мірі конкурувати між собою на внутрішньому ринку, але разом з тим, по-перше, унеможлиблює їх вихід на зовнішні ринки, а по-друге, враховуючи тотальне захоплення вітчизняного банківського ринку зарубіжними гравцями робить їх непривабливими для вітчизняного споживача.



Висновки до другого розділу

1. В роботі викладено і обґрунтовано авторський підхід до визначення сутності і змісту інноваційного потенціалу банку, особливістю якого є по-перше, обґрунтування автором того, що основу інноваційного потенціалу банку складають не лише реальні можливості (ресурси), а і потенційні інноваційні можливості; по-друге, дисертант акцентує увагу на ефективності використання інноваційного потенціалу, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентних позицій банку. Крім того, визначаючи інноваційний потенціал, автор враховує фактори, під впливом яких він формується. Таким чином, при формуванні даного визначення автор застосовує системний підхід, який базується на накладанні певною мірою ресурсного та ймовірнісного підходів.

2. Проведено системний аналіз факторів, під впливом яких відбувається формування інноваційного потенціалу банку, визначено їх взаємозв'язок та вплив на розвиток потенціалу. Визначені фактори умовно поділено на три основні групи: фактори внутрішнього впливу (визначаються внутрішніми особливостями діяльності банку), фактори мікросередовища (клієнти, партнери, конкуренти) та макросередовища (економіка, соціальна сфера, політика тощо). Ґрунтовний аналіз визначених факторів показав, що вони впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але і на ефективність його реалізації.

3. Запропоновано авторську модель формування та використання інноваційного потенціалу банку, на основі якої уточнено структуру інноваційного потенціалу банку, до якої запропоновано включити наступні складові: фінансову, організаційно-управлінську, матеріально-технічну, кадрову, інформаційну, комунікаційну, маркетингову, науково-дослідну та адаптаційну. Визначено та обґрунтовано вагомість кожної зі складових інноваційного потенціалу банку. Новизна авторського підходу полягає у дещо іншій структуризації складових елементів та наповненні їх змісту.

Зокрема, в запропонованій автором структурі міститься адаптаційна складова, сутність якої полягає у врахуванні впливу на інноваційний потенціал банку внутрішнього середовища. Крім того, при побудові моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку наголошуємо на необхідності узгодженому функціонуванню його складових.

4. Запропоновано авторське визначення дефініції «система управління інноваційним потенціалом банку», під якою запропоновано розуміти цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує ціленаправлене, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку.

5. Викладено концептуальні основи комплексної системи управління інноваційним потенціалом банку. Виділено та обґрунтовано властивості притаманні системі управління інноваційним потенціалом банку (цілісність, складність, структурність, пропорційність, динамічність, адаптивність, реалістичність та часова обмеженість). Крім того, конкретизовано елементи системи управління інноваційним потенціалом банку (об'єкт, мету та функції), досліджено їх змістовні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційним потенціалом банку. Об'єктом системи управління інноваційним потенціалом банку визначено інноваційний потенціал банку, а метою – забезпечення максимально ефективного використання інноваційного потенціалу банку з метою досягнення стратегічної мети діяльності банку. У якості ключових функцій системи управління інноваційним потенціалом банку визначено класичні функції управління (прогнозування, планування, організація, контроль), однак з наповненням їх змісту відповідно до теми дослідження.

6. До принципів управління інноваційним потенціалом банку автором віднесено: принцип системності, перспективності, прогресивності, співвідношення, принцип роботи в межах наявних ресурсів, принцип обмеженості

та взаємозалежності, принцип цільової направленості використання інноваційного потенціалу, принцип адаптативності, динамічності та здатності інноваційного потенціалу банку до розвитку. Дотримання визначених принципів, на думку автора, надасть змогу більш ефективного управління формуванням інноваційного потенціалу банку, та більш ефективно організувати його використання.

7. Проведено системний аналіз стану та динаміки розвитку складових інноваційного потенціалу фінансово-кредитних установ України. На основі проведеного аналізу виділено та проаналізовано структуру проблем формування інноваційного потенціалу вітчизняних банків, що дало змогу автору більш глибоко дослідити структурні елементи інноваційного потенціалу українських банків. За результатами аналізу встановлено, що вітчизняні банківські установи зберігають значний потенціал для розвитку на основі інновацій. Однак слід зауважити, що українські банки приділяють мало уваги питанням ведення інноваційної діяльності, що досить негативно впливає на результати їх діяльності. Як свідчить досвід, незважаючи на незначні масштаби інноваційної діяльності, саме інновації дали змогу багатьом банкам, які їх упроваджували, не лише розширити свою клієнтську базу, але і значно зміцнити свої конкурентні позиції, що особливо важливо за сучасних умов.

8. Розроблено рекомендації щодо формування стратегій розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу. Механізм розробки рекомендацій щодо обрання стратегії подальшого розвитку банку базується на проведенні зонування діяльності банку в залежності від рівня його інноваційного потенціалу та позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу. В межах проведеного дослідження нами виділено п'ять ключових зон: зона «лідера», «претендента на лідерство», «послідовника», «фахівця» та зона «пристосуванця». Крім того, запропоновано матрицю стратегій інноваційного розвитку банку, яка дає можливість обґрунтованого вибору подальшої стратегії розвитку. Запропонована матриця дає змогу розгляда-

ти інноваційний потенціал в динаміці, що дозволяє в процесі управління розвитком інноваційного потенціалу змінювати або корегувати обрану стратегію в залежності від цілей діяльності банку та рівня його інноваційного потенціалу. У результаті вище зазначеного рекомендовано наступні базові стратегії подальшого розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу: стратегія утримання досягнутої позиції, стратегія конгломератної диверсифікації, стратегія концентрованого росту, стратегія захисту ринкової стратегії, стратегія центрованої диверсифікації, стратегія диверсифікованого зростання, стратегії вертикального та горизонтального інтегрованого росту та стратегія обережного просування. Визначено їх ключові характеристики та цільові завдання.

9. Отримані результати розвивають і поглиблюють теоретико-методичні основи управління інноваційним розвитком банку у частині наукового обґрунтування вибору найбільш раціональних траєкторій реалізації інноваційного потенціалу за результатами діагностики стану та ступеня взаємної узгодженості його складових.

Основні положення даного розділу дисертаційної роботи опубліковані автором у роботах [129-141, 143, 165, 166].



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

3.1. Розвиток методичних засад оцінки інноваційного потенціалу банку

3.1.1. Загальні положення поелементної оцінки інноваційного потенціалу банку

Проведений у підрозділі 1.3. даного дисертаційного дослідження аналіз показав, що у більшості випадків всі методи оцінки інноваційного потенціалу ґрунтуються на фрагментарній фіксації окремих показників інноваційної діяльності, оскільки потребують для розрахунку створення додаткової інформаційної та статистичної бази і, як правило, не враховують ступеня залученості господарюючого суб'єкту до інноваційного процесу. Крім того, досить часто, вимірюючи інноваційний потенціал, фактично оцінюють суміжні потенціали (виробничий, науково-технічний, кадровий, тощо), не розраховуючи при цьому їх частку, задіяну в інноваційній діяльності, що призводить до викривленого уявлення про об'єкт дослідження. Тому на нашу думку, при розробці методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу банку слід звернути увагу на розробку комплексної системи оцінки його рівня, яка б базувалася, по-перше, на оцінці усіх його ключових складових, а по-друге, передбачала не лише кількісну оцінку цих складових, але і дозволяла врахувати умови, які забезпечують оптимальне використання ресурсів, спрямованих на інноваційну діяльність, а також давала змогу визначення їх гармонійності відповідно до стратегічної мети інноваційної діяльності банку. Розв'язання цих проблем, на нашу думку, дозволить істотно поліпшити ефек-

тивність управління інноваційними процесами в банках.

Інноваційний потенціал банку є синтетичною характеристикою, яка включає досить велику кількість складових, тому процедура його оцінки потребує глибоко системного аналізу усіх складових, визначених нами у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження. Виходячи з цього, можна цілком впевнено стверджувати про неможливість оцінки рівня інноваційного потенціалу якимсь показником та про необхідність здійснення поелементної оцінки кожної окремо взятої складової. Після цього виникає потреба у приведенні отриманих даних у співставний вигляд для того щоб мати можливість їх поєднання в інтегральному показнику.

Зауважимо, що складові інноваційного потенціал банку є різноплановими, як за змістом, так і за одиницями виміру, тобто одні можна оцінити кількісно, а інші підлягають лише якісній оцінці.

Механізм пропованого нами інтегрального підходу до оцінки інноваційного потенціалу банку зводиться до наступного: спочатку з метою виявлення слабких місць проводиться поелементна оцінка складових інноваційного потенціалу, далі з метою приведення отриманих даних до єдиного співвимірною інтервалу розраховується середня з середніх групових; а потім розраховується інтегральний показник, який відображає загальний рівень інноваційного потенціалу, виходячи з якого можна приймати рішення щодо подальшого розвитку банку.

Таким чином, алгоритм комплексної оцінки інноваційного потенціалу банку матиме наступний вигляд (рис. 3.1).

Більш детально механізми поелементної та інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку будуть розглянуті нижче.

У підрозділі 2.2. даного дисертаційного дослідження представлена загальна модель формування та використання інноваційного потенціалу банку та визначено його структуру. У відповідності до запропонованої структури, основними складовими інноваційного потенціалу банку є фінансова, матеріально-

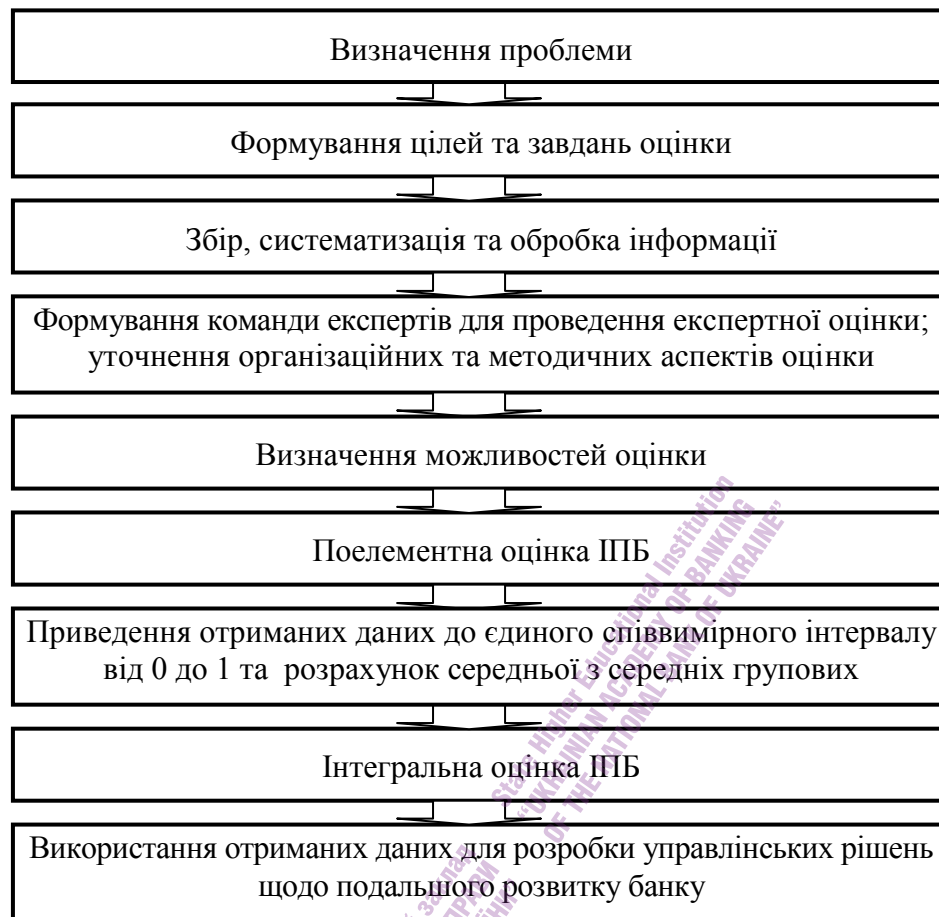


Рис. 3.1. Алгоритм комплексної оцінки інноваційного потенціалу банку
(власна розробка)

технічна, організаційно-управлінська, кадрова, маркетингова, інформаційна, комунікаційна, адаптаційна та науково-дослідна. Така структуризація по-требує розробки науково-методичних підходів до поелементної оцінки кожної із цих складових, формування механізму інтегрального оцінювання достатності інноваційного потенціалу банку для вирішення стратегічних завдань інноваційного розвитку банку. Слід зазначити, що для поелементної оцінки кожної складової інноваційного потенціалу (рис. 3.2), ми пропонуємо застосовувати як відомі (зокрема, в межах оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу банку), так і розроблені нами показники. При цьому нами визначено граничні межі інноваційного потенціалу банку, що дозволяє приймати рішення про достатність чи недостатність його рівня.

Викладемо авторський підхід до поелементної оцінки кожної складової інноваційного потенціалу банку.

ПОЕЛЕМЕНТНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

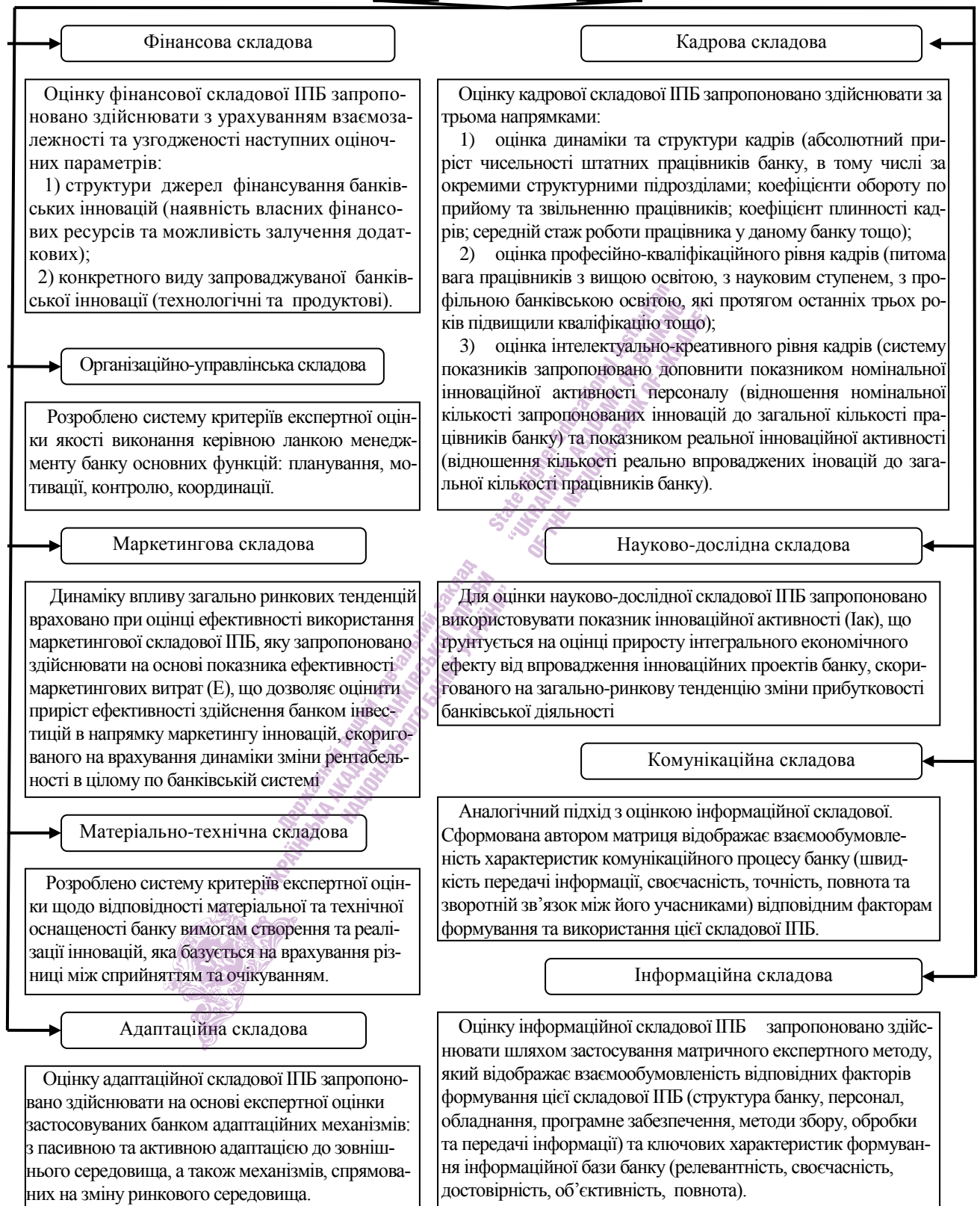


Рис. 3.2. Концептуальні основи поелементної оцінки інноваційного потенціалу банку (власна розробка)

Фінансова складова інноваційного потенціалу банку у відповідності з визначенням, запропонованим у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження, характеризує частину фінансових ресурсів банку, яку він може виділити із сукупного їх обсягу на реалізацію інноваційних заходів.

Проведений нами аналіз науково-методичної літератури з визначеного питання [12, 46, 84, 85, 91] показав, що більшість методик оцінки фінансового, кредитного та інших потенціалів, базується на оцінці фінансових результатів, використовуючи при цьому стандартний набір аналітичних показників.

На основі критичного аналізу визначених показників, ми дійшли висновку, що всі вони у повній мірі дозволяють визначити фінансовий стан банків, тому додаткові дослідження та розробки у заданому напрямку, на нашу думку, позбавлені сенсу. Зауважимо лише, що набір застосовуваних показників визначається власною аргументацією авторів в залежності від конкретних цілей оцінки.

Виходячи з класифікації структури джерел фінансових ресурсів банку, а також з класифікації банківських інновацій, приведеній у підрозділі 1.2 даного дисертаційного дослідження, ми пропонуємо оцінювати фінансову складову інноваційного потенціалу банку виходячи з взаємозалежності та узгодженості наступних оціночних параметрів: структури джерел фінансування банківських інновацій (наявність власних фінансових ресурсів та можливість залучення додаткових) та відповідності їх функціонального спрямування (технологічні та продуктові) та з урахуванням фактору часу, вартості та ступеня ризику.

Авторське трактування структури фінансування банківських інновацій наведено на рис. 3.3.

Фінансування технологічних інновацій відбувається за рахунок власних коштів банку, що обумовлено їх довгостроковим характером, високою вартістю та підвищеним рівнем ризиковості. Оскільки термін реалізації технологічних інновацій є досить тривалим, то відповідно, віддача від їх реалізації виявляється розтягнутою у часі. Крім того, такі інновації, як правило, потребують знач-

них фінансових вкладень, яких банки, як суб'єкти економічної діяльності, у достатній кількості не мають. Як нами вже зазначалося, банк, на відміну від інших суб'єктів господарювання, функціонує за рахунок залучених коштів. Поточна ситуація на вітчизняному ринку банківських послуг є такою, що питома вага довгострокових коштів у пасивах банків на сьогодні є надзвичайно малою. Іншими словами, банки не мають у своєму розпорядженні достатньої кількості довгих грошей, які можна б було спрямувати на реалізацію довгострокових інноваційних проектів. Крім того, ймовірність результатів від впровадження технологічних інновацій, на відміну від продуктивних, неможливо передбачити, оскільки повністю відсутня можливість пробної апробації. Реалізація таких інновацій характеризується підвищеним рівнем ризиковості та невизначеності.

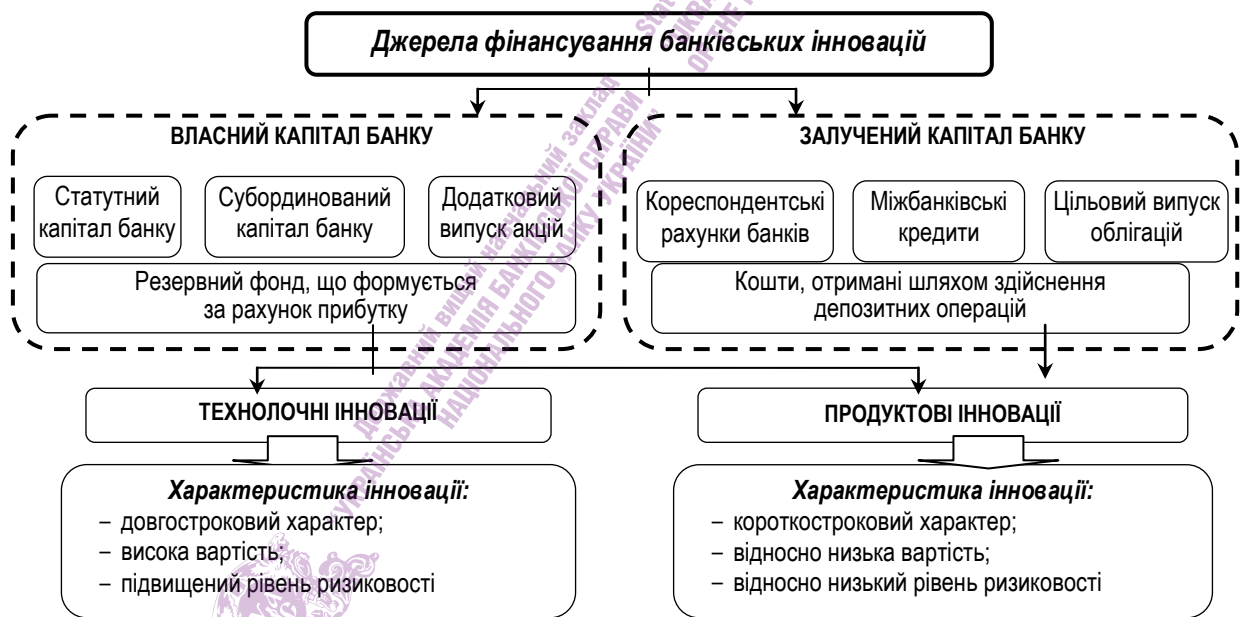


Рис. 3.3. Структура джерел фінансування банківських інновацій
(власна розробка)

Приймаючи рішення про реалізацію інноваційних заходів керівництво банку стоїть перед вибором джерел фінансування. Основним інвестиційним ресурсом для реалізації таких інновацій, як ми вже наголошували, є власний капітал банку. В той же час, слід враховувати, що масштаби окремих інноваційних проектів потребують значних фінансових вкладень, які не завжди є у

розпорядженні банку. За таких умов найбільш простим та доступним для банків є залучення акціонерного капіталу, тобто банк з метою залучення додаткових коштів на реалізацію інноваційних заходів може здійснювати цільовий випуск цінних паперів (звичайних та привілейованих акцій). Крім того, окрім додаткової емісії, акціонери можуть відмовитися від отримання на протязі певного проміжку часу прибутків, і таким чином виручити кошти на реалізацію інноваційних заходів. Також у якості додаткового джерела фінансування банківських інновацій можна використовувати субординований капітал банку. Зазначимо, що з погляду фінансового обліку субординований капітал є зобов'язаннями банку, оскільки залучені таким чином грошові кошти потрібно повертати. Однак враховуючи тривалість терміну використання таких коштів та можливості їх конвертувати (зокрема, на акції банку) такі позичкові кошти прирівнюються до власних. Залучення додаткових коштів на умовах субординованого боргу, враховуючи умови його залучення, є досить прийнятним для банків, однак потенційні інвестори, на жаль, не виявляють бажання інвестувати свої кошти таким чином. Так, зокрема, за даними [164], на сьогодні лише 10% банків залучають кошти в такий спосіб.

Продуктові ж інновації фінансуються за рахунок всіх наявних у банку фінансових ресурсів, хоча, як правило, більшою мірою використовуються залучені кошти, оскільки такі інновації мають короткостроковий характер, короткий термін окупності та значно менше пов'язані з ризиком. Останнє зауваження пояснюється незначними масштабами інноваційних проектів з апробації нових продуктів, що дозволяють робити їх пробне впровадження.

Таким чином, оцінка фінансової складової є однією з ключових ланок у загальній оцінці інноваційного потенціалу банку, оскільки результати такого аналізу дають змогу керівництву банку прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо фінансових можливостей та перспектив реалізації інноваційних проектів. Найбільш вагомим при цьому являється отримання сукупної оцінки, яка б враховувала усі сукупні можливості та обмеження банку.

Виходячи з запропонованої вище структури джерел фінансування банківських інновацій (рис. 3.3) пропонуємо проаналізувати наступні групи показників в межах поелементної оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу банку: показники на основі оцінки власного капіталу банку; показники на основі оцінки залученого капіталу банку

Таблиця 3.1. демонструє економічний зміст кожного з них та формули для їх розрахунку.

Таблиця 3.1

Основні показники, які характеризують фінансову складову інноваційного потенціалу банку

№	Назва показника	Порядок розрахунку	Умовні позначення	Рекомендовані значення
1. Оцінка власного капіталу банку				
1	Прибутковість капіталу	$K_{ef.v} = ЧП / B_k$	де ЧП – чистий прибуток банку; B_k – власний капітал банку	близько 50%
2	Норматив адекватності регулятивного капіталу	$H2 = K / A_p$	де K – капітал банку; A_p – активи зважені з урахуванням ризиків.	$\geq 10\%$.
3	Норматив достатності капіталу	$HD = K / 3A$	де K – капітал банку; $3A$ – загальні активи банку, зменшені на створені відповідні резерви	$\geq 4\%$
4	Коефіцієнт захищеності власного капіталу банку	$K_{зах} = O3 / B_k$	де $O3$ – основні засоби банку; B_k – власний капітал банку	25%
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	$K_{MK} = A / K$	де A – активи банку; K – статутний капітал банку	чим вище значення, тим менш стабільним слід вважати банк
6	Коефіцієнт дохідності	$K_{дох} = A_d / A$	де A_d – дохідні активи банку; A – активи банку, всього	70%
7	Рентабельність активів	$ROA = ЧП / A$	де ЧП – чистий прибуток банку; A – активи банку	$\geq 1\%$
8.	Рентабельність капіталу	$ROE = ЧП / K$	де ЧП – чистий прибуток банку; K – акціонерний капітал банку	$\geq 15\%$
9	Стабільне оптимальне зростання банку	$G = ROE * (1 - DRP)$ $DRP = D / P$	де DRP – коефіцієнт виплати дивідендів DRP – загальна сума дивідендів D – загальна сума дивідентів; P – ціна	-
2. Оцінка залученого капіталу банку				
10	Коефіцієнт маневреності коштів	$KM = B_k - A_n / B_k$	де B_k – власний капітал банку; A_n – необоротні активи	0,5-1,0%

Продовження таблиці 3.1

11	Рівень строкових депозитів у зобов'язаннях	$K_{стр.д} = D_{стр} / Z$	де $D_{стр}$ – строкові депозити; Z – зобов'язання банку	10-30 %. При значенні 10 % досягається мінімізація витрат, при 30 % - мінімізація ризику стабільності.
12	Коефіцієнт співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання	$K_{д.стр./д.доzap} = \frac{D_{стр}}{D_{доzap}}$	де $D_{стр}$ – строкові депозити; $D_{доzap}$ - депозитів до запитання	$\geq 1\%$.
13	Частка МБК у загальному обсязі зобов'язань банку	$\chi_{МБК} = МБК_{отр} / Z$	де $МБК_{отр}$ – отриманий міжбанківський кредит; Z – зобов'язання банку	0,25-0,40 Значення коефіцієнта 0,25 забезпечує мінімізацію витрат, значення коефіцієнта 0,40 – мінімізацію ризику стійкості.
14	Корефіцієнт залежності ресурсної бази від залучених міжбанківських кредитів	$K_{МБК} = \frac{МБК_{залуч} - МБК_{розм}}{Z}$	де $МБК_{залуч}$ – залучений міжбанківський кредит, $МБК_{розм}$ – розміщений міжбанківський кредит; Z – зобов'язання банку	$\leq 20\%$
15	Коефіцієнт надійності	$K_{над} = B_k / Z$	де B_k – власний капітал банку; Z – зобов'язання банку	-
16	Норматив поточної ліквідності	$H_5 = A / Z$	де A – активи первинної та вторинної ліквідності; Z - зобов'язання банку з кінцевим строком погашення до 31-го дня включно	40%
Інтегральна оцінка фінансової складової ІПБ		$\Phi_{ІПБ} = \frac{\sum K_{bin}}{n}$	K_{bin} – сума отриманих бінарних значень; n – загальна кількість фінансових показників, що підлягають аналізу	-

Для визначення інтегрального рівня фінансової складової інноваційного потенціалу банку на основі розглянутих вище показників необхідно перейти до бінарних величин, які ми визначимо на основі зіставлення рекомендованих або нормативних (у разі їх наявності) значень відповідних показників досліджуваного банку з середнім значенням зазначених показників по банківській системі в цілому. Так, якщо рекомендоване або нормативне значення аналізованого показника є вищим за середнє значення по банківській системі, то процедуру зіставлення проводимо за нормативом, якщо ж система працює краще за норматив, то орієнтуємося на неї.

Перехід до бінарних показників здійснюється шляхом присвоєння кожному з показників фінансової складової інноваційного потенціалу банку наступних значень:

- «1» – у тому випадку, якщо розраховане значення відповідає визначеному граничному значенню;
- «0» – у тому випадку, якщо розраховане значення не відповідає визначеному граничному значенню.

Слід зазначити, що характер впливу вищевизначених показників на інтегральну оцінку фінансової складової інноваційного потенціалу може бути як конструктивним, так і деструктивним.

Збільшення значення одних показників позитивно впливає на формування загальної підсумкової оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу, тобто вплив носить конструктивний характер. У тому випадку, якщо бажаним є зменшення значення визначеного показника, слід говорити про його деструктивний вплив. Тобто при аналізі, а отже і нормуванні показників, слід виходити з характеру аналізованих показників.

Підсумкову оцінку фінансової складової інноваційного потенціалу банку ($\Phi_{\text{ІІБ}}$) пропонуємо визначати як відношення суми отриманих бінарних значень до загальної кількості аналізованих показників.

$$\Phi_{\text{ІІБ}} = \frac{\sum K_{\text{bin}}}{n} \quad (3.1)$$

де K_{bin} – сума отриманих бінарних значень;

n – загальна кількість фінансових показників, що підлягають аналізу.

Проведений таким чином аналіз дає змогу отримати єдину кількісну оцінку фінансової складової інноваційного потенціалу банку, а також виявити достатність фінансових ресурсів, їх якість, ступінь мобільності та ефективність використання.

Кадрова складова інноваційного потенціалу банку характеризує відповідність кваліфікації персоналу банку завданням його інноваційного розвитку, його здатність генерувати та впроваджувати новітні ідеї.

Виходячи з вищезазначеного, ми пропонуємо сформувати систему аналітичних індикаторів, які можна згрупувати за напрямками, визначеними на рис. 3.4.

На основі наведених показників, можна зробити висновок, що оцінка кадрової складової інноваційного потенціалу банку має включати:

- кількісну оцінку, яка характеризує динаміку та структуру банківського персоналу;
- якісну оцінку, яка характеризує якість роботи персоналу, його інтелектуальний рівень та рівень кваліфікації.

Таке виокремлення носить умовний характер та призначене, в першу чергу, для більш чіткого визначення ступеня цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу чинників, що формує кожен зі складових інноваційного потенціалу банку. За умови інноваційної спрямованості діяльності банку це більш ніж необхідно, адже за таких умов структура кадрів банку має бути не інертною, а мобільною та гнучкою, здатною до швидкої перебудови.

Динаміку та структуру кадрової складової інноваційного потенціалу банку пропонуємо оцінювати за стандартними показниками [79,115,172]:

- абсолютний приріст чисельності штатних працівників банку (в тому числі за окремими структурними підрозділами);
- коефіцієнти обороту щодо прийому та звільнення працівників;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- середній стаж роботи працівника у даному банку.

Початковим етапом аналітичного дослідження кадрової складової інноваційного потенціалу банку традиційно є визначення показників абсолютно-го приросту, темпів зростання та збільшення середньоспискової чисельності працівників банку в цілому і за окремими структурними підрозділами та філіями. Ці дані доцільно порівнювати з показниками валюти балансу, власно-

го капіталу банку, загальної суми його доходів та витрат, балансового та чистого прибутку. Позитивною тенденцією буде випередження значень останніх показників порівняно з показниками зростання чисельності працівників банку.

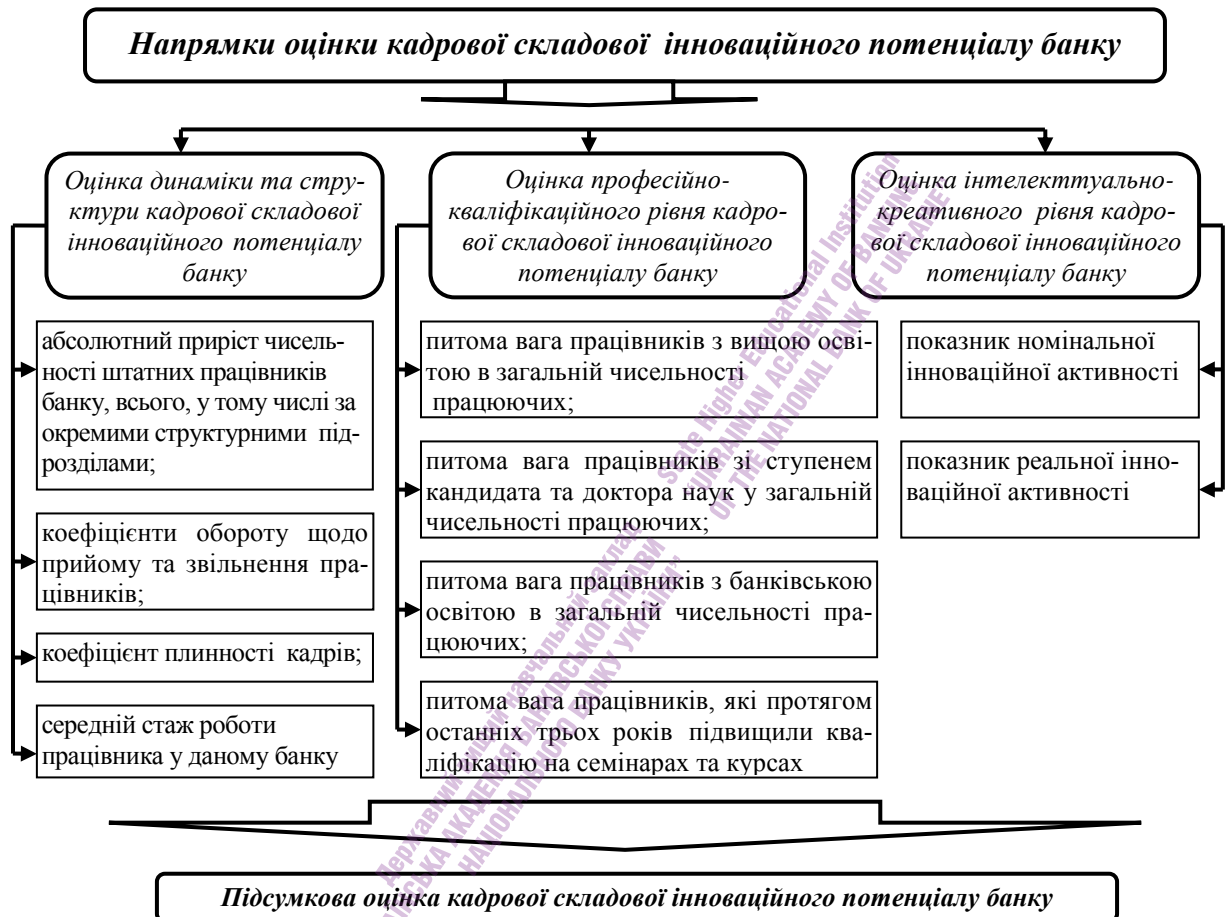


Рис. 3.4. Система показників для оцінки кадрової складової інноваційного потенціалу банку (власна розробка)

Показники обороту щодо прийому та звільнення, коефіцієнт плинності кадрів свідчать про рухомість кадрового складу. Вочевидь в умовах нестабільної економіки країни в цілому дещо завищений рівень цих показників є об'єктивним та закономірним. Проте в міру стабілізації економіки, зменшення рівня інфляції динаміка цих показників повинна зменшуватися. Виявляють можуть становити показники щодо прийому кадрів, якщо банк розши-

рює масштаби своєї діяльності. Збільшення плинності кадрів та коефіцієнту оборотності може свідчити про наявні проблеми у банку, а саме – низьку оплату праці порівняно з банками-конкурентами, невисокий рівень кваліфікації кадрів та їх невідповідність фаховій освіті, низький рівень організаційної структури, несприятливий психологічний клімат у колективі.

Структурний аналіз кадрового складу передбачає визначення питомої ваги таких категорій працівників банку, як керівний персонал, спеціалісти, службовці та інший обслуговуючий персонал.

Якщо традиційно в економічному аналізі при оцінці динаміки структури персоналу збільшення частки робітників та спеціалістів і зменшення частки керівного складу є позитивним, то для банківської сфери зростання питомої ваги службовців та обслуговуючого персоналу розцінюється як негативне явище, оскільки неминуче призводить до зменшення результативності роботи банку. Це пов'язане насамперед, з тим, що у банківському бізнесі додаткову вартість створюють не технічні виконавці, а керівний персонал, який приймає оригінальні інноваційні управлінські рішення стосовно розробки нових банківських продуктів (послуг), ефективно управляє активами та пасивами банку, банківськими ризиками, забезпечує стабільність і надійність банку [64].

Наступним напрямком аналізу є **оцінка професійно-кваліфікаційного рівня кадрової складової інноваційного потенціалу банку**. Основними показниками за даним напрямком оцінки ми пропонуємо вважати:

- питому вагу працівників з вищою освітою в загальній чисельності працюючих;
- питому вагу працівників зі ступенем кандидата та доктора наук у загальній чисельності працюючих;
- питому вагу працівників з спеціалізованою банківською освітою в загальній чисельності працюючих;
- питому вагу працівників, які протягом останніх трьох років підвищили кваліфікацію на семінарах та курсах.

Оцінка інтелектуально-креативного рівня кадрової складової інноваційного потенціалу банку. Специфікою і складністю даного напрямку дослідження є необхідність використання не лише формальних кількісних показників, які характеризують склад персоналу загалом, але і якісних показників, які дають змогу врахувати особисті здібності працівників, їх інтелектуальний рівень, здатність приносити банку дохід, незалежно від формальної наявності дипломів про освіту та посади, які вони займають.

Для здійснення такої оцінки, на нашу думку, доцільно використовувати показники інноваційної активності персоналу ($I_{i,a}$), які характеризують здатність персоналу до генерації нових знань (технічних і технологічних рішень), розробки та впровадження інновацій у відповідності з ринковим попитом на основі постійного професійного самовдосконалення та розвитку.

На основі аналізу науково-методичної літератури та практики функціонування вітчизняних банків нами виділено два різновиди інноваційної активності персоналу: номінальну та реальну. Наприклад, за часів СРСР існувала практика, відповідно до якої персонал, задіяний в інноваційній діяльності, зобов'язували до інноваційної активності шляхом встановлення щомісячних норм щодо пропозиції нових ідей. Подібну практику, яка і досі застосовується, пізніше перейняли японські підприємства, що дозволяє їм утримувати на протязі багатьох років позицію лідера в науково-технічній сфері. Щодо вітчизняних суб'єктів господарювання, то сьогодні такий підхід застосовується у багатьох банківських установах.

Інноваційну активність персоналу ми пропонуємо оцінювати наступним чином:

1. Рівень номінальної інноваційної активності персоналу (I_{ian}):

$$I_{ian} = \frac{K_{ni}}{K_n}, \quad (3.2)$$

де $I_{ia,n}$ – номінальна інноваційна активність персоналу банку;

K_{ni} – номінальна кількість запропонованих інноваційних ідей працівниками банку;

K_n – загальна кількість працівників банку.

2. Рівень реальної інноваційної активності персоналу ($I_{ia.p}$):

$$I_{iap} = \frac{K_{pi}}{K_n}, \quad (3.3)$$

де K_{pi} – кількість запропонованих ідей, які дійшли до стадії реального впровадження в практику ведення банківської діяльності.

Цей показник дозволяє визначити реальний стан ведення інноваційної діяльності банком, оскільки враховує не лише загальну кількість запропонованих інноваційних ідей, а й рівень їх впровадження.

Моніторинг показників в динаміці дозволить сформувати загальне уявлення про зміни інноваційної активності персоналу.

Для розрахунку середньої по кожному з трьох з визначених напрямків пропонуємо застосувати просту середньоарифметичну:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (3.4)$$

де X_i – отримані значення розрахованих показники аналізованого напрямку кадрової складової інноваційного потенціалу банку;

n – кількість показників, які включає аналізований напрямок кадрової складової інноваційного потенціалу банку.

Для розрахунку комплексного показника рекомендуємо використовувати середньоарифметичну розрахованих середніх за встановленими напрямками.

Таким чином, підсумкова оцінка кадрової складової інноваційного потенціалу банку ($K_{ШБ}$) буде здійснюватися наступним чином:

$$K_{ШБ} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}_i}{m} \quad (3.5)$$

де \bar{x}_i – середній показник динаміки та структури кадрової складової інноваційного потенціалу банку; професійно-кваліфікаційного рівня кадрової складової інноваційного потенціалу банку, інтелектуально-креативного рівня кадрової складової інноваційного потенціалу банку;

m – кількість напрямків оцінки кадрової складової інноваційного потенціалу банку.

Науково-дослідна складова інноваційного потенціалу банку відповідно до визначення, запропонованого нами у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження, визначається можливістю формування персоналом ідей з подальшою їхньою реалізацією.

Зазначимо, що світовий досвід показує, що лише 33% інноваційних ідей доводиться до конкретного технічного рішення, з яких лише 15% будуть мати вдалу комерційну розробку, і лише 9% ідей доходять до масового виробництва [190]. За таких умов, одним з найпростіших способів оцінки науково-дослідної складової є визначення питомої ваги реалізованих інновацій у загальній кількості інноваційних ідей (I_{pi}). Даний показник ми пропонуємо розраховувати наступним чином:

$$I_{p.i} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{pi}}{\sum_{i=1}^n K_{ni}} \quad (3.6)$$

де K_{pi} - кількість номінально запропонованих інновацій в банку за певний період;

K_{ni} - кількість інновацій, які на певному часовому проміжку, були реалізовані в банку.

Однак даний показник дозволяє оцінити лише кількісну сторону досліджуваної проблеми і, на жаль, не характеризує її якісну сторону. **Тому ключовим показником, на нашу думку, слід вважати якісний показник інноваційної активності ($I_{як}$), який дозволяє оцінити якість інноваційної діяль-**

ності досліджуваного банку відносно банку, який демонструє найбільший темп зростання прибутку в поточному періоді:

$$I_{ак} = \frac{\left(\sum_{i=1}^N NPV_i / T_i \right)_n}{\left(\sum_{i=1}^M NPV_i / T_i \right)_{n-1}} \cdot \frac{P_{n-1}}{P_n} \quad (3.7)$$

де NPV_i – чистий дисконтований дохід банку за i -м інноваційним проектом;

N – кількість інноваційних проектів, реалізованих досліджуваним банком у поточному періоді;

M – кількість інноваційних проектів, реалізованих досліджуваним банком у попередньому періоді;

T_i – період, на протязі якого реалізується i -й інноваційний проект;

n – поточний період;

p_n – прибуток банку, обраного за базу порівняння, в поточному періоді;

p_{n-1} – прибуток банку, обраного за базу порівняння, у попередньому році.

Нормативне (рекомендоване) значення визначеного показника має дрівнювати або перевищувати 1. У тому випадку, якщо $I_{ак} < 1$, використання науково-дослідної складової інноваційного потенціалу банку є неефективним, оскільки середньоринкова динаміка росту ринку банківських послуг є вищою за динаміку росту інноваційної активності аналізованого банку у вартісному вираженні.

Розглянемо кожну складові формули 3.7 детальніше.

Відношення чистого дисконтованого доходу банку за i -м інноваційним проектом у звітному році до чистого дисконтованого доходу банку за i -м інноваційним проектом попереднього року характеризує динаміку інноваційної активності даного банку у вартісному вираженні. Співвідношення суми чистого доходу та кількості періодів реалізації проектів дозволяє визначити ефект у звітному році.

Розрахунок частки середньоринкового прибутку аналізованих банків звіт-ного та попереднього років дозволяє скорегувати даний показник на динамі-ку росту ринку банківських послуг. Діяльність банку, як будь-якого іншого суб'єкту господарювання, підпадає під вплив зовнішніх факторів, зокрема ринкового середовища.

Продемонструємо запропоновану методику розрахунку на прикладі умо-вного банку «Х». Припустимо, що на певному етапі банк «Х» приймає рішення про впровадження певного інноваційного проекту (проект 1). За да-ним проектом розраховується чистий дисконтований дохід (NPV_1). Через певний проміжок часу з'являється новий проект (проект 2), відповідно, ми маємо провести повторний розрахунок NPV_2 , в результаті чого крива буде видозмінюватися, показуючи тим самим збільшення або зменшення інтегра-льного ефекту від запроваджених інновацій. Потім з'являється третій іннова-ційний проект, знову проводимо повторний розрахунок NPV_3 і т.д. Відповід-но усі три проекти мають різну суму інвестицій, термін окупності та різні строки впровадження. Отже, коли впроваджується новий інноваційний проект з'являється потреба у повторному розрахунку інтегрально ефекту від запро-ваджених інновацій. Таким чином описаний вище процес схематично матиме наступний вигляд (рис. 3.5).

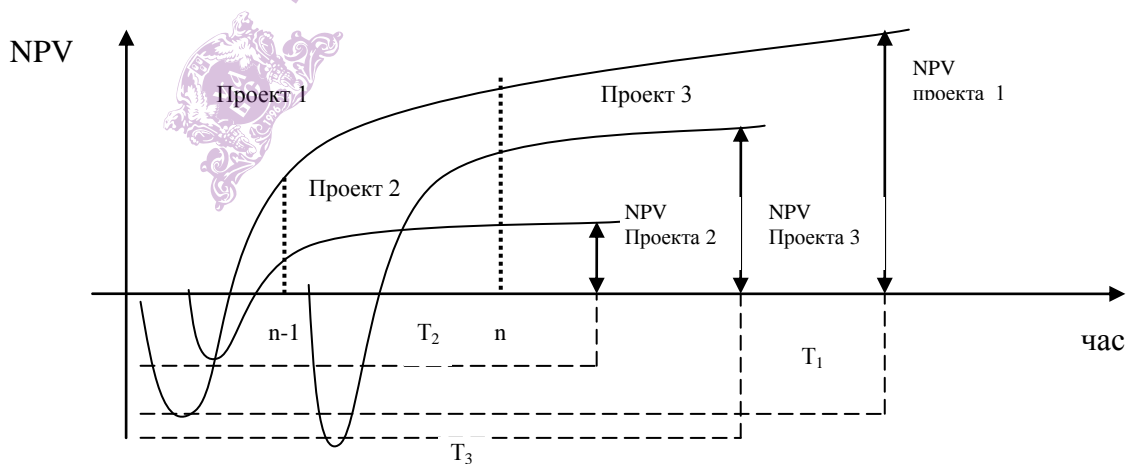


Рис. 3.5. Графічне відображення інтегрального ефекту від запроваджених інновацій

Таким чином, запропонована формула розрахунку науково-дослідної складової змогу здійснити не лише кількісну, але і якісну оцінку використання інноваційного потенціалу банку, відслідкувати його розвиток, у динаміці враховуючи при цьому мікро та макроекономічні зміни зовнішнього середовища банку, тобто враховуючи вплив ринкового середовища.

Маркетингова складова інноваційного потенціалу банку у відповідності з визначенням, запропонованим у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження, характеризує сукупну спроможність маркетингової служби якісно виконувати свої функції (аналітичні, виробничі, розподільно-збутові, управлінські) відповідно до завдань інноваційного розвитку банку.

Проведений нами аналіз науково-методичної літератури [5, 158, 176, 189,286] показав, що у вітчизняній літературі не існує єдиної точки зору щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності. Так, зокрема В. Живетін, В. Самохвалов, Н. Чернов, І. Ферাপонтова [286] стверджують, що ефективність маркетингової політики полягає в удосконаленні виробничо-збутової діяльності за наступними напрямками: оптимальне використання потенціалу ринку, у тому числі для нового продукту, підвищення достовірності прогнозової оцінки, визначення сегменту ринку для конкретного продукту, підвищення точності аналізу збалансованості ринку тощо. На нашу думку, комплексна кількісна оцінка у заданому напрямку не можлива. Крім того, такий підхід не дає можливості оцінити саме ефективність маркетингу.

Інші вчені, зокрема Л. Балабанова [176], пропонують оцінювати ефективність маркетингу за наступними напрямками: клієнт, відповідність інформації реальній ринковій ситуації, маркетингові інтеграції, оперативна ефективність та стратегічна орієнтація. При цьому вони не визначають за якими показниками слід здійснювати оцінку та сам алгоритм розрахунку ефективності, тобто є всі підстави вважати запропонований підхід суто теоретичним та не підтвердженим конкретними розрахунками.

Н. Моїсеєва, М. Конишева [189] рекомендують застосовувати показники маркетингової активності за функціями (дослідження ринку, асортимент-

на політика, збутова діяльність та комунікаційна діяльність). Однак запропонована модель не доведена до практичного застосування, оскільки авторами не було розроблено шкали для якісної оцінки маркетингу та не розроблено моделі розрахунку зведеного показника ефективності.

Таким чином, маркетингова складова інноваційного потенціалу банку має відображати, з одного боку «товар», а з іншого – комплекс заходів, пов'язаних з його реалізацією. З цієї позиції можна стверджувати, що найбільш істотними, з точки зору використання комплексу маркетингу, є наступні цілі банку: аналіз структури збуту, аналіз покриття витрат, прибуток та економія рівня собівартості і т.д.

Крім того, до розгляду має бути включений також отриманий ефект від здійснення маркетингових заходів.

Виходячи з цього, ми вважаємо, що оцінка ефективності маркетингової складової має базуватися на аналізі витрат на маркетинг, що вимірюється показником рентабельності, тобто відношенням отриманих прибутків банку до витрат на маркетинг. Подібного підходу у своїх роботах дотримувався Г. Ассель, який за допомогою економіко-статистичних методів досліджував залежність між витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажів або прибутком [5, с. 803]. Підхід, запропонований Г. Асселем, став логічним початком оцінки ефективності маркетингу через аналіз рентабельності маркетингових витрат.

Підхід, в межах якого оцінка ефективності маркетингу базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій (*PMI*), докладно описано Дж. Ленсколдом [158]. На думку Дж. Ленсколда, у тому випадку, коли мова йде про оцінку ефективності маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний в повній мірі відобразити як прибутки, так і інвестиції.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій, запропонований Дж. Ленсколдом, розраховується за наступною формулою [158]:

$$PMI = \frac{NPV_{\text{валприбутку}} - NPV_{\text{маркетинг.інвестиції}}}{NPV_{\text{маркетинг.інвестиції}}} \quad (3.8)$$

де NPV – чиста поточна вартість, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим внаслідок маркетингового заходу, і витратами, понесеними при його реалізації.

Ми погоджуємося з таким підходом у частині необхідності оцінки ефективності маркетингу через показник рентабельності. Однак, на нашу думку, даний підхід має ряд суттєвих недоліків. Зокрема, він не враховує той факт, що крім маркетингу, на рентабельність діяльності суб'єкта господарювання впливають й інші елементи ринкового середовища, зокрема, рівень конкуренції, тенденції розвитку ринку та інші. Крім того, цей підхід не враховує динаміки зміни визначеного показника, тобто його приросту.

З метою усунення визначених недоліків пропонуємо авторський підхід до оцінки ефективності маркетингових витрат (EMP), який і слід, на нашу думку, використовувати для оцінки маркетингової складової інноваційного потенціалу банку:

$$E = \frac{A_T^{\bar{o}}}{A_{T-1}^{\bar{o}}} \cdot \frac{A_{T-1}^{\bar{oc}}}{A_T^{\bar{oc}}} \cdot \frac{MB_{T-1}^{\bar{o}}}{MB_T^{\bar{o}}} \quad (3.9)$$

де E – ефективність маркетингових витрат; $A_T^{\bar{o}}$, $A_{T-1}^{\bar{o}}$ – активи досліджуваного банку у звітному та попередньому роках; $A_T^{\bar{oc}}$, $A_{T-1}^{\bar{oc}}$ – загальні активи по банківській системі в цілому у звітному та попередньому роках; $MB_T^{\bar{o}}$, $MB_{T-1}^{\bar{o}}$ – витрати на маркетинг у досліджуваному банку у звітному та попередньому роках.

Нормування показника E здійснюється шляхом зіставлення його розрахункового значення для досліджуваного банку з відповідним значенням для того банку, який демонструє найбільший рівень E в аналізованому періоді.

Таким чином, запропонований нами підхід не тільки передбачає аналіз показника ефективності маркетингових витрат на інновації у порівнянні з

попереднім роком, а і дозволяє врахувати фактору впливу ринкового середовища на рентабельність діяльності банку.

Такий підхід дає змогу визначити отримані банком переваги (у даному випадку – збільшення прибутковості), які виникають у результаті застосування комплексу маркетингу інновацій. Крім того, на нашу думку, пропонуваній нами підхід, найбільш точно відображає ефективність маркетингу інновацій у банку.

Оцінка організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку повинна, на нашу думку, відобразити достатність рівня розвитку менеджменту банку для вирішення завдань інноваційного розвитку. Проведений нами аналіз існуючих методик оцінки рівня менеджменту показав, що найбільш широкого розповсюдження набула японська методика оцінки якості менеджменту [283], що базується на визначенні рівня зрілості системи управління компанією. У відповідності до визначеної методики шляхом експертної оцінки визначається рівень зрілості менеджменту (рис. 3.7.). Модель рівнів зрілості (maturity levels) базується на шкалі зрілості менеджменту, запропонованої Ф.Кросбі у роботі «Якість – це свобода»[181].

Виходячи з рис. 3.6 можна дійти висновку, що рівень розвитку менеджменту (D-AAA) визначається кількістю балів, отриманих банком у результаті проведення експертної оцінки у відповідності з категоріями визначеної моделі.

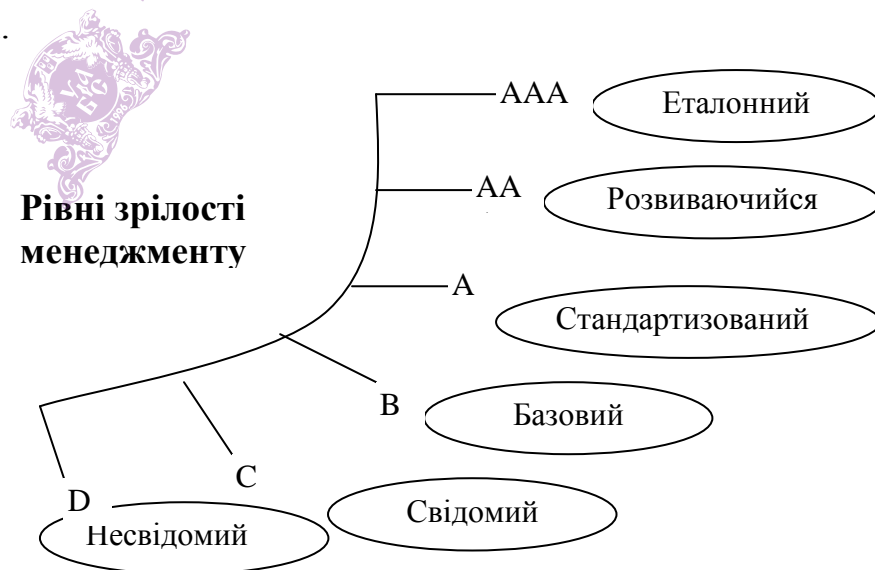


Рис. 3.6. Рівні зрілості менеджменту [283]

Крім того, у ході дослідження нами встановлено, що досить часто зарубіжні компанії з метою оцінки ефективності управління використовують методики самооцінки Тіто Конті, Дженса Далгаарда, Джима Клемера та інші. Безперечно, визначені підходи до здійснення організаційної самооцінки є ефективними та широко застосовуються при розробці стратегій, спрямованих на удосконалення якості управлінської діяльності. Однак, категорії та критерії оцінки визначних моделей не завжди адекватно сприймаються вітчизняним бізнес-середовищем, оскільки воно не готове оперувати такими поняттями, як «соціальна відповідальність» та «задоволення споживачів». Крім того, вітчизняному бізнесу в переважній більшості непритаманні такі властивості, як прозорість та відкритість.

На нашу думку, найбільш вдалою спробою розробки науково-методичного підходу до оцінки рівня менеджменту, адаптованого до трансформаційної економіки, є функціональна модель, запропонована російським дослідником Д. Масловим, яка розроблена на базі університету Ш. Халама (Великобританія) та компанії «Іва Консалтинг Груп» (Росія, м. Іваново). Дана модель базується на експертній оцінці шести ключових функцій менеджменту, які і виступають у якості оціночних критеріїв моделі (рис. 3.7).

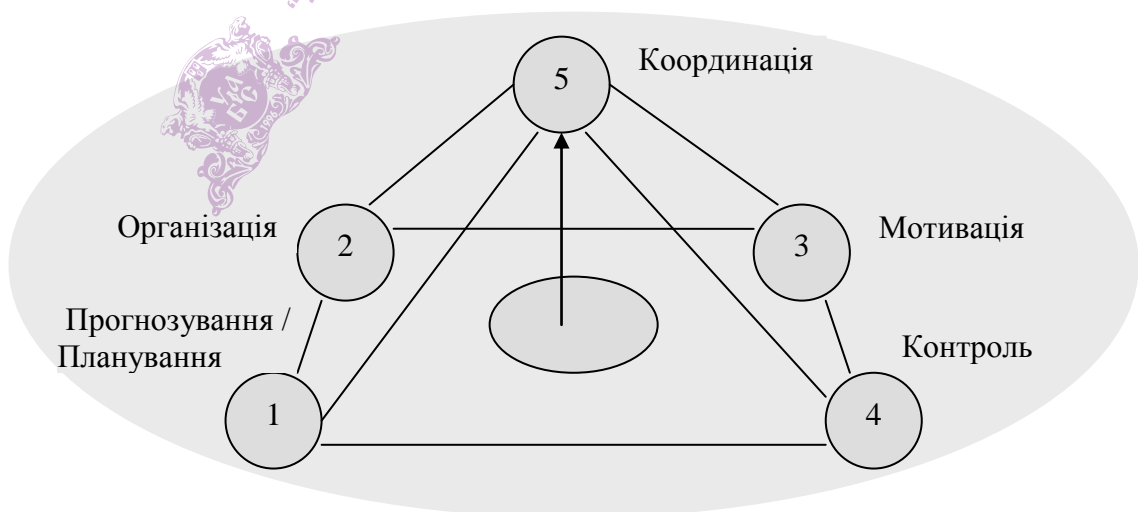


Рис. 3.7. Концептуальна схема функціональної моделі оцінки рівня менеджменту за Д. Масловим [181]

Кожен з п'яти критеріїв складається з п'яти субкритеріїв, відповідно, функціональна модель оцінки менеджменту поєднує 25 оціночних категорій [182]. Зазначимо також, що дана методика ґрунтується на самооцінці не лише топ-менеджерів, але і рядових співробітників, що дозволяє отримати більш точний результат. Середній бал за кожною з п'яти категорій визначається за формулою [182]:

$$I_{cp} = \frac{I_{ynp} + I_{np}}{2} \quad (3.10)$$

де I_{cp} – середній бал за оціночним критерієм;

I_{ynp} – середня оцінка топ-менеджменту;

I_{np} – середня оцінка працівників.

Загальна оцінка менеджменту організації, відповідно до функціональної моделі Д.Маслова, визначається як сума оцінок за всіма п'ятьма оціночними категоріями:

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{кр} \quad (3.11)$$

де TME – загальна оцінка менеджменту (Total Management Estimation);

$I_{кр.}$ – оцінка за кожним оціночним критерієм;

n – оціночна категорія.

Такий підхід, на нашу думку, є цілком логічним, оскільки найбільш точно оцінити рівень менеджменту суб'єкта господарювання можна лише виходячи з ключових функцій управління. Однак, на нашу думку, механізм практичного застосування вищенаведеної методики для цілей оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку потребує певних коригувань, врахування специфіки банківського бізнесу та інноваційної діяльності в фінансовому секторі економіки.

В табл. 3.2. продемонстровано авторський підхід до оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку на основі моделі запропонованої Д. Масловим.

Таблиця 3.2

**Критерії оцінки організаційно-управлінської складової
інноваційного потенціалу банку**

Оціночні критерії	Бал
1. Планування	20
1.1. Встановлення цілей та стратегічних задач діяльності банку	5
1.2. Деталізація бізнес-процесу	5
1.3. Стратегічне планування	5
1.4. Реалізація визначеної стратегії	5
2. Організація	20
2.1. Формування організаційної структури	5
2.2. Розподілення повноважень та встановлення зон відповідальності	5
2.3. Оцінка системи прийняття рішень та досягнення взаєморозуміння	5
2.4. Виконання основного процесу	5
3. Мотивація	20
3.1. Лідерство та корпоративна культура	5
3.2. Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	5
3.3. Рівень задоволення потреб працівників	5
3.4. Ступінь залученості банківських службовців в інноваційний процес	5
4. Контроль	20
4.1. Система контролю на кожному етапі бізнес-процесу	5
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	5
4.3. Раціональне використання ресурсів	5
4.4. Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	5
5. Координація	20
5.1. Сполучення та координація перших чотирьох функцій	5
5.2. Встановлення внутрішніх взаємозв'язків банку	5
5.3. Оцінка рівня міждепартаментного управління	5
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд та корегування планів	5
Підсумкова оцінка організаційно-управлінської складової ПБ	100

Для наочності аналізу можна використовувати пентаграму (рис. 3.8), побудовану з урахуванням визначених оціночних критеріїв (планування, організація, контроль, мотивація та координація). Такий підхід дозволяє наочно побачити проблемні зони в управлінні та вчасно їх усунути.

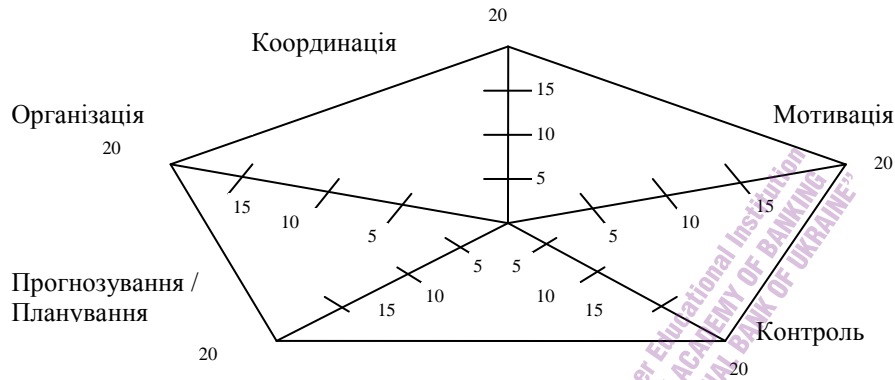


Рис. 3.8. Графічна інтерпретація моделі оцінки рівня організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід дозволяє:

- по-перше, визначити ключові напрямки системи управління банком, їх взаємозв'язок та послідовність;
- по-друге, визначити стратегічні цілі банку та зрозуміти механізм ефективного ведення поточної діяльності в інноваційному напрямку;
- по-третє, визначити зони, які потребують першочергового удосконалення.

Отже, запропоновані до оцінки критерії дозволяють провести аналіз поточного стану банку та визначити можливі напрямки удосконалення його роботи у частині управління.

Матеріально-технічна складова інноваційного потенціалу банку характеризує матеріально-технічну оснащеність банку, яка створює необхідні умови для створення та реалізації інноваційних задумів (забезпеченість банку належними якісними приміщеннями та сучасною оргтехнікою).

Проведений нами аналіз показав, що в науковій літературі відсутні ґрунтовні науково-методичні підходи до оцінки достатності та ефективності використання матеріально-технічної бази банку.

Спробу відобразити роль матеріально-технічної бази в діяльності банку зроблено у роботі [194], де міститься підхід до оцінки якості банківських послуг. Детально дослідивши пропоновану методику, ми дійшли висновку, що такий підхід може бути з успіхом застосований і для оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку. Тому при розробці авторського підходу до оцінки зазначеної складової нами використана ідея відомої зарубіжної методики оцінки якості банківських послуг СЕРВКВАЛ (SERVQUAL) [295].

На нашу думку, оцінка матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку має складатися з двох частин: спочатку експерти за допомогою п'ятибальної шкали Лайкерта (повністю не згоден – повністю згоден) висказують свої загальні очікування відносно матеріально-технічної забезпеченості банків відповідно до визначених критеріїв, які наведені в табл. 3.3. Далі аналогічно до запропонованої шкали експерти оцінюють своє специфічне сприйняття визначених критеріїв відносно конкретного банку. Таким чином, запропонований підхід до оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку базується на різниці між сприйняттям та очікуванням.

Результати оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку визначаються наступним чином:

- «0» - співпадання рівня очікування та рівня сприйняття за визначеним критерієм;
- негативні значення вказують на те, що рівень очікування перевищує рівень сприйняття; негативні значення, максимально віддалені від «0» свідчать про незадовільний рівень матеріально-технічної забезпеченості;
- позитивні значення вказують на те, що сприйняття матеріально-технічної забезпеченості вище очікуваного рівня.

Таблиця 3.3

**Критерії оцінки матеріально-технічної складової
інноваційного потенціалу банку (власна розробка)**

Критерії оцінки	Результати оцінки				
	Повністю не згоден / повністю згоден				
	1	2	3	4	5
Матеріальна оснащеність банку					
якісні приміщення (світлі, теплі тощо)					
вигідне розположення банку (центр міста, місця великого скупчення транспортних та людських потоків тощо)					
розгалужена філіальна мережа (наявність відділень банків не лише у всіх 24-х регіонах України та АРК, але і у районних центрах)					
кількість та розміщення банкоматів (чим більше, тим краще)					
Технічна оснащеність банку					
сучасна оргтехніка					
сучасне прогресивне обладнання					
сучасне програмне забезпечення					

Таким чином, успішним результатом вважаються позитивні та негативні значення, максимально наближені до «0».

У табл. 3.4 продемонстровано приклад оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу на даних умовного банку «Х».

Аналіз даних, представлених в табл. 3.4, дозволяє дійти висновку, що підсумкова оцінка забезпеченості дорівнює -0,7, що, відповідно, ідентифікує рівень матеріально-технічної забезпеченості інноваційного потенціалу банку як задовільний.

Підсумкову оцінку матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку ($MT_{ПТБ}$) пропонуємо здійснювати наступним чином:

$$MT_{ПТБ} = \frac{5 - K_{заб.}}{5} \quad (3.12)$$

де $MT_{ПБ}$ – підсумкова оцінка матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку;

$K_{заб.}$ – підсумкова оцінка забезпеченості матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку

Таблиця 3.4

**Приклад оцінки матеріально-технічної складової
інноваційного потенціалу банку (на даних умовного банку «Х»)**

<i>№ п/п</i>	<i>Критерії оцінки</i>	<i>Рейтинг сприй- няття</i>	<i>Рейтинг очікування</i>	<i>Коефіцієнт забезпеченості</i>
Матеріальна оснащеність банку всього, у тому числі:		3,5	4,5	-1
1.	якісні приміщення (світлі, теплі тощо)	4,1	4,4	- 0,3
2.	вигідне розположення банку (центр міста, місця великого скупчення транспортних та людських потоків тощо)	3,8	4,4	-0,6
3.	розгалужена філіальна мережа (наявність відділень банків не лише у всіх 24-х регіонах України та АРК, але і у районних центрах)	3,1	4,5	-1,4
4.	кількість та розміщення банкоматів (чим більше тим краще)	3,2	4,7	-1,5
Технічна оснащеність банку всього, у тому числі:		4,1	4,5	- 0, 4
5.	сучасна оргтехніка	4,3	4,4	- 0,1
6.	сучасне прогресивне обладнання	3,8	4,3	- 0,5
7.	сучасне програмне забезпечення	4,4	5,0	- 0,6
Підсумковий коефіцієнт матеріально-технічної забезпеченості інноваційного потенціалу банку		3,8	4,5	- 0,7

Інформаційна складова інноваційного потенціалу банку відповідно до визначення, запропонованого нами у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження, характеризує оснащеність банку необхідною інформацією, її повноту, точність та релевантність в контексті вирішення завдань інноваційного розвитку. Роль інформаційної складової полягає у детальному аналізі

інформації, відборі з загального потоку релевантної та найбільш актуальної інформації, а також визначенні ступеня впливу отриманої інформації на результативність інноваційної діяльності банку.

Досліджуючи існуючі підходи до оцінки інформаційних потоків в банку, ми дійшли висновку, що на сьогодні чіткого уявлення щодо методики оцінки ефективності процесів обміну інформацією не сформовано.

Враховуючи специфіку зазначеної складової (відсутність можливості застосування точних розрахунків), ми не маємо змоги застосовувати математичні методи та моделі в її оцінці. Одним з найбільш широкоживаних варіантів оцінки за таких умов є **метод експертних оцінок**. Експертний метод – це сукупність логічних та математико-статистичних методів і процедур, спрямованих на отримання необхідної інформації від компетентних фахівців в досліджуваному напрямку [26].

На сьогодні розроблено достатню кількість різних за процедурою проведення методів експертних оцінок. Однак найбільш широкого розповсюдження набули: метод «Делфі», метод «снігового шару», метод «дерева цілей», метод евристичного прогнозування та матричний метод [253].

Проведене нами дослідження науково-методичної літератури щодо особливостей проведення експертних оцінок [246, 250, 253] показало, що найбільш повно оцінити рівень будь-якого явища (процесу), яке складається з великої кількості елементів, дає змогу матричний метод. Проведений аналіз показав, що найбільш часто його застосовують при оцінці конкурентних переваг та ефективності управління персоналом. На основі критичного аналізу практичних аспектів застосування даного методу ми дійшли висновку, що оцінку інформаційної складової інноваційного потенціалу банку цілком обґрунтовано можна проводити з використанням вищезначеного методу.

Матричний метод, виходячи з його назви, базується на побудові матриці, елементи якої відображають зв'язки економічних об'єктів (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика взаємообумовленості характеристик інформаційної бази банку економічними та організаційними чинниками формування та використання інноваційного потенціалу банку

		Характеристика інформаційної бази банку					
		1	2	...	i	...	k
Економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку	1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1i}	...	a_{1k}
	2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2i}	...	a_{2k}

	j	a_{j1}	a_{j2}	...	a_{ji}	...	a_{jk}

	n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{ni}	...	a_{nk}
Сума		S_1	S_2	...	S_i	...	S_k

У якості елементів матриці у відповідності до проведеного дослідження, нами запропоновано використовувати економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку (позначимо їх n), які здійснюють вплив на визначену характеристику інформації (позначимо її k). Таким чином, запропонована матриця містить n рядків та k стовпчиків. Елементами даної матриці a_{ji} виступають бінарні характеристики, тобто показники, які приймають лише два значення «1» або «0», в залежності від того, як впливає j -й елемент ($j = 1 \div n$) на i -й елемент ($i = 1 \div k$).

Елементи матриці a_{ij} визначаються наступним чином:

- «1», якщо j -й фактор формування та використання інноваційного потенціалу банку впливає на i -ту характеристику інформації;
- «0», якщо j -й структурний елемент не впливає на i -ту характеристику інформації.

Отримання великих обсягів інформації виливається для управлінської ланки банку у серйозну проблему. Для того, щоб отримати якісний інформаційний продукт, персонал банку має ідентифікувати необхідну для вирішення

конкретного питання інформацію. Тому перш, ніж перейти до аналізу інформаційної бази, необхідно ідентифікувати її ключові характеристики. Проведений нами аналіз показав, що у науково-методичній літературі [72, 82, 77] існує досить великий перелік властивостей інформації. На основі системного аналізу нами було виокремлено п'ять ключових властивостей **інформації саме в контексті управління інноваціями**:

- **релевантність** (інформація актуальна для конкретної задачі, мети інноваційної діяльності в період часу);
- **своєчасність** (корисність інформації в інноваційній діяльності банку визначається її своєчасним отриманням);
- **достовірність** (відповідність отриманої інформації об'єктивній реальності навколишнього бізнес-середовища);
- **об'єктивність** (неупередженість, незалежність інформації від волі та бажань людини);
- **повнота** (інформацію можна вважати повною, якщо її обсяг є достатнім для розуміння та прийняття рішення щодо здійснення інноваційних заходів).

Таким чином, лише відфільтрована інформація дає змогу приймати управлінські рішення щодо реалізації інноваційних заходів в банку.

Крім того, проведені нами попередні дослідження дозволяють стверджувати, що **ключовими факторами, які здійснюють безпосередній вплив на якісні характеристики інформації в контексті управління інноваціями, є**:

- **структура банку** (наскільки організаційна структура управління банку з метою прийняття виважених управлінських рішень щодо здійснення інноваційних заходів здатна забезпечити персонал якісною інформацією (об'єктивною, повною, релевантною, тощо));
- **персонал** (можливість персоналу, задіяного в інноваційних процесах, до сприйняття та передачі інформації, а також його здатність зберегти при передачі інформації її якісні характеристики);

- **обладнання та програмне забезпечення** (наявність у розпорядженні банку певного обладнання та програмного забезпечення, яке дозволяє отримувати та обробляти інформацію, необхідну для реалізації інноваційних заходів);
- **методи збору інформації** (методи та канали збору інформації, ефективність їх роботи з точки зору забезпеченості інноваційного процесу інформацією);
- **методи обробки інформації** (можливість обробки відібраної інформації (залежать від форми її представлення), необхідної для прийняття управлінських рішень щодо здійснення інноваційних заходів);
- **процедура обміну інформацією** (наявність у визначеного банку стандартів, що регламентують процес обміну інформацією, необхідної для здійснення інноваційної діяльності).

З метою визначення співвідношення економічних та організаційних факторів формування та використання інноваційного потенціалу банку та характеристик інформаційної бази банку, побудуємо матрицю для визначення їх бінарних характеристик (табл. 3.6).

Підсумкову оцінку інформаційної складової інноваційного потенціалу банку ($Inf_{ІІБ}$) пропонуємо визначати як суму отриманих бінарних характеристик за i -тою ($i=1 \div k$) характеристикою інформаційної бази банку, яка може бути обумовлена n -м економічним чи організаційним чинником формування та використання інноваційного потенціалу банку:

$$Inf_{ІІБ} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (3.13)$$

де a_{ji} - бінарне значення, що визначає вплив окремого економічного чи організаційного фактору на характеристику інформаційної бази банку.

Таким чином, за допомогою матричного методу можна отримати агрегований показник оцінки інформаційної складової інноваційного потенціалу банку.

Таблиця 3.6

Основні економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку, які виступають індикаторами забезпеченості банку відповідною інформацією

<i>Економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку</i>	<i>Характеристика інформаційної бази банку</i>				
	<i>релевантність</i>	<i>повнота</i>	<i>своєчасність</i>	<i>достовірність</i>	<i>об'єктивність</i>
структура
персонал
обладнання
програмне забезпечення	0	1	1	0	0
методи збору інформації
методи обробки інформації
процедура
<i>Сума</i>

Комунікаційна складова інноваційного потенціалу банку відповідності з визначенням, запропонованим у підрозділі 2.2 даного дисертаційного дослідження, відображає наявність системи обміну інформацією між усіма учасниками інноваційного процесу в банку (керівництво, персонал, клієнти тощо).

При оцінці даної складової, як і попередньої, ми пропонуємо застосувати матричний експертний метод. Доцільність застосування саме цього методу пояснюється, в першу чергу, тим фактом, що зв'язок між досліджуваними елементами в межах комунікаційної складової інноваційного потенціалу банку має якісний характер, відповідно кількісна оцінка за таких умов не можлива.

Пропонована нами матриця (табл. 3.7) у даному випадку буде відображати взаємообумовленість усіх можливих характеристик комунікаційного процесу банку вищевизначеними економічними та організаційними факторами формування та використання інноваційного потенціалу банку.

Ефективність комунікаційної складової інноваційного потенціалу банку характеризує якість обмінного процесу між структурними підрозділами банку, які перебувають у процесі постійного інформаційного обміну.

У якості критеріїв, які характеризують рівень розвитку комунікаційної складової інноваційного потенціалу банку, відповідно до робіт [95, 177], можна визначити: швидкість передачі інформації, своєчасність, точність, повноту та зворотній зв'язок між учасниками комунікаційного процесу.

Таблиця 3.7

Основні економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку, які виступають індикаторами забезпеченості ефективного комунікаційного процесу у банку (власна розробка)

<i>Економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку</i>	<i>Критерії ефективності комунікаційного процесу в банку</i>				
	<i>швидкість передачі інформації</i>	<i>своєчасність передачі інформації</i>	<i>точність передачі інформації</i>	<i>повнота передачі інформації</i>	<i>зворотній зв'язок</i>
структура					
персонал					
обладнання					
програмне забезпечення					
способи передачі інформації					
процедура					
Сума					

Розрахунок бінарних величин та підсумкова оцінка комунікаційної складової інноваційного потенціалу банку здійснюється за алгоритмом, визначеним вище відносно інформаційної складової.

Адаптаційна складова інноваційного потенціалу банку характеризує здатність банку до оперативної переорієнтації своєї діяльності з урахуванням поточних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають відношення до інноваційного процесу. Необхідність врахування адаптаційної складової обумовлена швидкими змінами умов функціонування банку. Середовище, в якому функціонує банк, пронизане взаємозв'язками, не лише з клієнтами, але і іншими банками, Національним банком, різними фінансовими організаціями і т.д. Кожен з цих суб'єктів здійснює свою інноваційну діяльність, що так чи інакше впливає на розвиток досліджуваного банку.

Проведений аналіз науково-методичної літератури, присвяченої питанням визначення ролі адаптаційних механізмів в діяльності суб'єктів господарювання [79, 275], показав, що як правило, в теорії стратегічного управління виділяють три ключових напрямки стратегічного розвитку банку:

- стратегії пасивного виживання (передбачають пасивну адаптацію до умов зовнішнього середовища);
- стратегії активного виживання (передбачають активну адаптацію до умов зовнішнього середовища);
- стратегії розвитку (характеризують адаптацію, спрямовану на зміну зовнішнього середовища відповідно до своїх потреб).

Виходячи з вищевизначеного, у науковій літературі [274] виділяють три групи адаптаційних механізмів:

- механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища;
- механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища;
- механізми, направлені на зміну ринкового середовища.

Визначимо зміст кожного з них в контексті їх застосування до управління інноваціями в банку.

Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища, вирішують задачу функціонування системи в стабільному середовищі, тобто в достатньо визначеному середовищі і направлені на вибір найбільш сприятливих умов діяльності банку з тих, що вже є в наявній «ніші» зовнішнього середовища.

Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища спрямовані на активне використання елементів зовнішнього середовища у інноваційній діяльності банку. Активна адаптація характеризує швидку переорієнтацію діяльності банку відповідно до зовнішніх умов.

Механізми, направлені на зміну ринкового середовища використовуються з метою формування сприятливих умов для функціонування банку. Іншими словами, дані механізми здійснюють активний вплив за заміну зовнішнього середовища відповідно до потреб банку.

Таким чином, пасивна та активна адаптація спрямовані на виживання, тобто передбачають цілеспрямовані дії, що направлені на формування у банків властивостей, що забезпечують їх беззбиткове функціонування у зовнішньому середовищі. Адаптація, спрямована на розвиток, використовується банками, які впевнено почувають себе в існуючих умовах функціонування та прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності з метою розширення масштабів своєї діяльності.

Для оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку, на нашу думку, слід використовувати метод експертних оцінок. Обрання конкретного методу експертних оцінок («Делфі», метод «снігового шару», метод «дерева цілей», тощо) та кількість експертів у даному випадку принципового значення не мають, прийняття рішення з зазначеного питання залежить від керівництва банку.

Формалізація адаптаційних механізмів наведена у табл. 3.8.

Рівень адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку буде визначатися шляхом присвоєння експертами бальних оцінок окремим діям ке-

рівництва банку (від 0 до 5) щодо його пристосування до умов зовнішнього середовища.

Таблиця 3.8

**Критерії оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу
банку (власна розробка)**

<i>Система адаптаційних механізмів, щор здійснюють вплив на прийняття рішення щодо формування та використання інноваційного потенціалу банку</i>	<i>Результати експертної оцінки</i>
1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища	
спрощення асортиментного ряду	
звільнення персоналу	
зменшення заробітної плати	
реструктуризація заборгованості	
використання державних субсидій та дотацій	
2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища	
активна ринкова позиція	
пошук нових ринкових ніш	
розширення асортиментного ряду	
удосконалення існуючих банківських продуктів	
застосування новітніх технологій	
збільшення витрат на маркетинг	
пошук нових організаційних структур	
3. Механізми, спрямовані на зміну ринкового середовища	
стійке зростання активів банку	
диверсифікація діяльності (у тому числі зміна профіля)	
розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	
перехід до нової структури управління шляхом об'єднання різних видів бізнесу (страхового, інвестиційного, тощо)	

Експертна оцінка адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку визначається за допомогою п'ятибальної шкали, нижня межа якої свід-

чить про не значні зміни в функціонуванні банку, верхня, навпаки, – про значні.

Вагомість визначених механізмів розподіляється наступним чином:

0-35 балів – пасивне виживання;

36-70 балів – активне виживання;

71-100 балів – зміна зовнішнього середовища.

Підсумкова оцінка адаптаційної складової інноваційного потенціалу досліджуваного банку, з цієї позиції, буде визначатися як сума отриманих балів.

3.1.2. Формування інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку

Після проведення процедури поелементної оцінки складових інноваційного потенціалу банку постає необхідність у визначенні інтегрального показника, який би характеризував інноваційний потенціал банку в цілому. Оскільки для аналізу інноваційного потенціалу у якості ключових характеристик нами запропоновано дев'ять складових (фінансову, матеріально-технічну, організаційно-управлінську, кадрову, маркетингову, інформаційну, комунікаційну, адаптаційну та науково-дослідну), то постає необхідність у виборі оптимального механізму для зведення їх у єдиний інтегральний показник.

Проведений нами аналіз показав, що більшість методик при визначенні інтегрального показника базуються на встановленні вагомості (значущості) одиничних оцінок.

На нашу думку, такий підхід для інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку є неприйнятним, оскільки вагомість кожної окремо взятої

складової можливо оцінити лише за допомогою експертів. У зв'язку з цим виникає цілий ряд проблем:

- по-перше, для кожного банку, у різні періоди його функціонування значущість складових є різною. Зокрема, у 2008 р. у розпорядженні банків була значна кількість фінансових ресурсів, відповідно вагомість фінансової складової було незначною, більше уваги приділялося кадровій та маркетинговій складовій, а у 2009 р. внаслідок кризи пріоритети банків суттєво змінилися і на першому місці за значущістю опинилася фінансова складова;
- по-друге, складність такого підходу обумовлюється особливістю експертного методу оцінки. Оскільки необхідно оцінювати вагомість складових у дев'яти напрямках роботи банку, то постає необхідність у всебічній обізнаності експертів. Фахівець у одній або декількох окремо взятих напрямках оцінки буде відстоювати значущість свого напрямку. Відповідно, знайти експертів, які одночасно за заданих умов могли б оцінити вагомість досить великої кількості абсолютно різних напрямків роботи банку, досить складно.

Іншим розповсюдженим підходом до формування інтегрального показника є застосування середніх величин, серед яких найбільш широкого поширення набули: середня арифметична, середня геометрична, середня квадратична та середня гармонійна. Зазначимо, що всього існує близько 14 середньозважених величин. Питання обрання конкретного виду середньої з метою отримання будь-якої комплексної оцінки набуває надзвичайної актуальності, коли мова йде про усереднення величин, яким притаманний високий рівень коливань. Враховуючи той факт, що саме така властивість і притаманна більшості складових інноваційного потенціалу банку, то на нашу думку, необхідно більш детально зупинитися на визначенні сутності кожної з визначених середніх та розглянути можливість їх застосування у формуванні інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку.

Середня квадратична використовується для оцінки ступеня коливання індивідуальних значень ознаки навколо середньої арифметичної у рядах розподілу. Оскільки пропонується нами методика спрямована, в першу чергу, на

визначення рівня інноваційного потенціалу, то дослідження ступеня коливання індивідуальних значень ознаки об'єкта оцінки не є релевантним для нашого дослідження. Крім того, ми не використовуємо у своїй методиці ряди розподілу, відповідно використання середньоїквдратичної в межах нашого дослідження є недоцільним.

Середня арифметична у розробці методів інтегральної оцінки набула найбільш широкого розповсюдження серед вищевизначених середніх. Головною її перевагою є простота розрахунку. Разом з тим, вона має вагомий недолік – здатність компенсувати погані значення одних показників гарними значеннями інших. Однак, враховуючи той факт, що інтегральній оцінці інноваційного потенціалу банку відповідно до пропонованого нами підходу передуює поелементна оцінка, визначений недолік втрачає сенс.

При використанні **середньої геометричної** індивідуальними значеннями ознаки, як правило, є відносні величини динаміки, тобто визначена середня геометрична характеризує коефіцієнт росту. Крім того, її також використовують для визначення рівновіддаленої величини від максимального та мінімального значення. Виходячи з вищевизначеного, застосування середньої геометричної з метою визначення рівня інноваційного потенціалу банку, на нашу думку, є недоцільним. Крім того, середня геометрична здатна перетворювати інтегральну оцінку у нуль, якщо хоч одне отримане значення дорівнює нулю. Наприклад, якщо оцінка більшості складових інноваційного потенціалу умовного банку «Х» знаходиться на достатньо високому рівні, а скажімо, рівень інформаційної складової має найменшу вагомість та рівний нулю, то у результаті інтегральної оцінки буде встановлено, що його інноваційний потенціал знаходиться у катастрофічному стані, що не відповідатиме дійсності.

Середня гармонійна величина займає проміжну позицію між середньоарифметичною та середньою геометричною. Вона уособлює в собі ключові переваги визначених середніх: як середньоарифметична має просту процедуру розрахунку, і як середньоггеометрична, дозволяє врахувати розсіювання

показників навколо середнього значення. Однак її ключова особливість полягає у тому, що вона використовується, як правило, при розрахунку загальної середньої із середніх групових. Враховуючи той факт, що пропонується нами підхід до поелементної оцінки інноваційного потенціалу банку не передбачає розрахунку середніх по визначених складових, за виключенням кадрової, доцільність використання середньо гармонійної є сумнівною.

Таким чином, на основі проведеного вище аналізу, можна зробити висновок, що при формуванні інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку доцільно використовувати просту середню арифметичну.

Виходячи з цього, інтегральну оцінку інноваційного потенціалу банку (IPB) пропонуємо проводити наступним чином.

$$IPB = \frac{\sum X_i}{9} \quad (3.14)$$

де IPB – інтегральний показник інноваційного потенціалу банку;

X_i – підсумкова оцінка x_i складових інноваційного потенціалу банку.

Інтегральний показник інноваційного потенціалу банку повинен знаходитися у діапазоні від 0 до 1,0. Якщо отримане значення IPB дорівнює 0, то це свідчить про крайній критичний стан системи, що вказує на катастрофічний рівень інноваційного потенціалу банку. Якщо IPB дорівнює 1, то це свідчить про граничний ідеальний стан системи, який вказує на високий рівень, а якщо отримане значення вище 1, то це вказує на найвищий рівень інноваційного потенціалу банку.

Ми пропонуємо наступну градацію рівнів інноваційного потенціалу банку: 0-0,2 - катастрофічний рівень інноваційного потенціалу банку; 0,2-0,4 - критичний рівень інноваційного потенціалу банку; 0,4-0,6 - нестійкий рівень інноваційного потенціалу банку; 0,6-0,8 - нормальний рівень інноваційного потенціалу банку; 0,8-1 - високий рівень інноваційного потенціалу банку.

Пропоновані нами рівні інноваційного потенціалу банку розшифровано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Рівень інноваційного потенціалу банку (власна розробка)

<i>Рівень ІПБ</i>	<i>Межі ІПБ</i>	<i>Характеристика типу інноваційного потенціалу банку</i>
Катастрофічний	$0 < \text{ІПБ} \leq 0,2$	Банк має проблеми не лише з наявністю інноваційних ресурсів, але і в окремих випадках з забезпеченістю нормального функціонування банку в цілому
Критичний	$0,2 < \text{ІПБ} \leq 0,4$	Банк не має можливостей для здійснення інноваційної діяльності. При цьому, він майже не має проблем з поточною забезпеченістю необхідними ресурсами своєї діяльності
Нестійкий	$0,4 < \text{ІПБ} \leq 0,6$	Банк має усі необхідні ресурси для функціонування, іноді навіть успішного. Однак забезпеченості ресурсами недостатньо для реалізації інноваційних проєктів, навіть економічно обґрунтованих. Такі банки, як правило, утримуються від запровадження інновацій. Забезпеченість фінансовими ресурсами, як правило, буде вище норми, тобто цілком достатньою для здійснення інноваційної діяльності; однак рівень інших складових буде недостатнім для здійснення інноваційної діяльності.
Нормальний	$0,6 < \text{ІПБ} \leq 0,8$	Банки, як правило, наслідують лідера ринку, оскільки з одного боку мають середню забезпеченість інноваційними ресурсами та потенційно можуть бути лідерами в освоєнні інновацій, однак з іншого боку - забезпеченість є неповною, існує брак певного ресурсу. Такі банки за певних обставин можуть самі стати лідером.
Високий	$0,8 < \text{ІПБ} \leq 1$	Свідчить про достатність у банку всіх необхідних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та завоювання лідируючих позицій на ринку

Таким чином, запропонована нами методика дає змогу проаналізувати інноваційні можливості банку з точки зору його забезпечення необхідними інноваційними ресурсами для здійснення інноваційної діяльності. Розглянутий арсенал аналітичних засобів дає змогу оцінити значимість практично кожної функціональної складової інноваційного потенціалу банку, виявити проблемні моменти (недозабезпеченість) та скорегувати діяльність банку у необхідному напрямку. Крім того, завдяки запропонованій методиці можна звести в єдину систему виміру та оцінити різнопланові (кількісні та якісні) показники, що характеризують складові інноваційного потенціалу банку та визначити, виходячи з отриманих даних, інтегральний рівень інноваційного потенціалу банку.

3.2. Практичне застосування комплексного підходу до оцінки інноваційного потенціалу банків (на прикладі ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний»)

Вирішивши у попередніх розділах даної дисертаційної роботи теоретико-методичні проблеми, пов'язані з оцінкою інноваційного потенціалу, перейдемо до розгляду практичних проблем застосування розробленого механізму оцінки. Базою для аналізу нами було обрано по одному банку з кожної групи за класифікацією НБУ, а саме ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк» (представники I групи), ПАТ «ВіЕйБі банк» (представник II групи), ПАТ «Прокредитбанк» (представник III групи) та ПАТ «Столичний» (представники IV групи). Інтерес саме до зазначених банків та обрання їх у якості предмету дослідження не є випадковим. ПАТ «Райффайзен банк Аваль» є одним із найбільших українських банків та займає провідні позиції на фінансовому ринку. ПАТ «ВіЕйБі банк» останніми роками демонструє шалені темпи росту, що привертає особливу увагу до його розвитку. Так, на протязі останніх п'яти років ПАТ «ВіЕйБі банк» декілька разів збільшував статутний фонд (за чотири роки з у 6,5 разів). Крім того, нам була цікава політика державних банків щодо ведення інноваційної діяльності, тому у якості об'єкта дослідження нами був обраний також ВАТ «Ощадбанк». Якщо попередні банки мають значні іноземні інвестиції та інтенсивно розвиваються, то ПАТ «Столичний» є на 100% українським банком, входить до IV-ої групи банків за величиною активів, крім того є регіональним банком Сумщини. У рамках даного дослідження ми ставили перед собою завдання встановити, наскільки вітчизняні банки готові до здійснення інноваційної діяльності, саме тому ми досліджуємо банки з різних груп, з різною величиною активів та ступенем розвитку.

Проведемо оцінку інноваційного потенціалу вищевизначених банків за визначеними у підрозділі 2.2 дисертації складовими та пропонованим у підрозділі 3.1 механізмом розрахунку.

Проведемо *аналіз фінансової складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків*. У підрозділі 3.1.2 даного дисертаційного дослідження нами було наведено основні фінансові показники, які, на нашу думку, найбільш повно характеризують фінансовою складову інноваційного потенціалу банку. Як нами вже зазначалося, всі фінансові ресурси банку необхідно розподіляти в залежності від конкретного виду запроваджуваної інновації. Виходячи з цього, продуктові інновації можуть фінансуватися за рахунок всіх наявних у банку коштів, тоді як технологічні виключають використання у їх фінансуванні залученого капіталу.

Розраховані показники зазначених у підрозділі 3.1.1 коефіцієнтів зведено у табл. 3.10. та 3.11.

Після проведення розрахунку визначених показників та переведення отриманих даних до бінарних величин, у відповідності до запропонованої методики, необхідно розрахувати інтегральний показник фінансової складової інноваційного потенціалу банку, який розраховується за формулою 3.1.

Аніліз прибутковості досліджуваних банків показав, що серед аналізованих банків у 2009 р. отримали прибуток лише ВАТ «Ощадбанк» (439 млн. грн) та ПАТ АБ «Столичний» (1.200 млн. грн), решта досліджуваних банків закінчили календарний рік зі збитками.

Варто також відзначити, враховуючи кризові явища, що спостерігались як у світовій економіці, так і в економіці України протягом 2008 -2009 років, діяльність аналізованих банків була спрямована на утримання стійких позицій на ринку банківських послуг України.

Таблиця 3.10

Розрахунок основних характеристик фінансової складової інноваційного потенціалу банків України станом на 2009 р.

№	Назва показника	Значення показника, %				
		ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ АБ «Столичний»
1. Оцінка власного капіталу банку						
1.	Прибутковість капіталу					
2.	Норматив адекватності регулятивного капіталу	11,3	35,71	11,61	10,37	35,13
3.	Норматив достатності капіталу	3,44	26	9	13,5	35,0
4.	Коефіцієнт захищеності власного капіталу банку	41	136	30,76	66,1	13,54
5.	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	24,3	22,7	23,03	2,5	4,70
6.	Коефіцієнт доходності	93,8	96	96,65	87,58	98
7.	Рентабельність активів	0,8	0,026	0,03	0,21	1,26
8.	Рентабельність капіталу	21,8	20,00	-6,49	0,53	20,0
9.	Стабільне оптимальне зростання банку	20,0	22,00	-6,49	0,75	0,46
2. Оцінка залученого капіталу банку						
10	Коефіцієнт маневреності коштів	58,90	88,0	69,20	33,80	86,45
11	Рівень строкових депозитів у зобов'язаннях	27,6	16	5,8	34,5	68,17
12	Коефіцієнт співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання	0,38	0,006	0,30	0,064	0
13	Частка МБК у загальному обсязі зобов'язань банку	0,32	0,15	0,22	0,031	0
14	Корефіцієнт залежності ресурсної бази від залучених міжбанківських кредитів	7,48	2,88	7,4	11,8	0,14
15	Коефіцієнт надійності	13	36	13	8	149
16	Норматив поточної ліквідності	43	41	64,69	87	96,06

Таблиця 3.11

Результати розрахунку бінарних характеристик фінансової складової інноваційного потенціалу банків України
(по даним на 2009 р.)

№	Назва показника	Межа		Допустимість значення показника				
		Рекомендовані значення	Середні значення по банківській системі в цілому	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «ВіЕй Бі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»	ВАТ «Ощадбанк»
1. Оцінка власного капіталу банку								
1.	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	50	8	0	0	0	0	0
2.	Норматив адекватності регулятивного капіталу	>10%	14,01	0	0	0	1	1
3.	Норматив достатності капіталу	4	13	0	0	1	1	
4.	Коефіцієнт захищеності власного капіталу банку	25	41	1	0	1	0	1
5.	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу		11,2	1	1	1	0	0
6.	Коефіцієнт доходності	70	95	0	1	1	0	1
7.	Рентабельність активів	1	1,03	0	0	0	1	1
8.	Рентабельність капіталу	15	8,51	1	0	0	0	1
9.	Стабільне оптимальне зростання банку	н/д	н/д					
10.	Коефіцієнт маневреності коштів	50	58	1	1	0	1	1
2. Оцінка залученого капіталу банку								
11.	Рівень строкових депозитів у зобов'язаннях	10-30	38	0	0	0	1	0
12.	Частка МБК від загального обсягу зобов'язань банку	0,25-0,40	н/д	0	0	0	0	0
13.	Корефіцієнт залежності ресурсної бази від залучених міжбанківських кредитів	>20	н/д	1	1	1	1	1
14.	Коефіцієнт автономності банку (коэф. захищеності капіталу)							
15.	Коефіцієнт надійності	≤4	0,15	1	1	1	1	1
16.	Норматив поточної ліквідності	>40%	70					

Виходячи з отриманих даних розрахуємо підсумковий показник фінансової складової інноваційного потенціалу аналізованих банків (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Результати підсумкової оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Банк Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столич- ний»	ВАТ «Ощад- банк»
Підсумкова оцінка фінансової складової ШБ	0,5	0,63	0,43	0,43	0,56

Проведемо *аналіз кадрової складової інноваційного потенціалу банку*. Усі банки України працюють в єдиному політико-економічному середовищі та мають одну правову основу, а також схожий набір банківських продуктів і сфер їх реалізації. Однак є один аспект, абсолютно унікальний для кожного банку, – це його персонал. Саме персонал робить банк відмінним від банків-конкурентів. У ринкових умовах жоден банк не може займати монопольне становище на ринку, завжди буде конкуренція, причому в міру насичення ринку банківськими продуктами вона буде загострюватися. Рішення клієнта працювати з тим чи іншим банком значною мірою залежить від рівня запропонованого сервісу, професіоналізму та вміння персоналу задовольнити вимоги клієнтів, запропонувати їм нові види послуг за прийнятними цінами. Саме тому персонал банку є вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. В умовах сьогоденного фінансового ринку, що динамічно розвивається, конкурентну боротьбу виграє той, хто створить ефективно діючу систему управління персоналом.

Перейдемо до запропонованого у підрозділі 3.1 даного дисертаційного дослідження механізму оцінки кадрової складової інноваційного потенціалу банку. Пропонована методика базується на аналізі трьох підскладових: аналіз

динаміки та структури кадрового потенціалу, оцінка професійно-кваліфікаційної складової та аналіз інтелектуально-креативної складової.

Розраховані показники визначених складових наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка кадрової складової інноваційного потенціалу банків України

на 1.01.2010 р., %

№ п/п	Показники	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит-банк»	ПАТ «Столичний»	ВАТ «Ощадбанк»
Оцінка динаміки та структури персоналу		9,1	11,1	15,45	12,67	10,65
1.	Приріст чисельності персоналу	-10	- 3,6	12,8	13,2	5,6
2.	Коефіцієнт плинності кадрів	2,5	28,3	24	36	6
3.	Середній стаж роботи у даному банку	6	4	4	1,5	7
4.	Ступінь залученості персоналу до інноваційної діяльності	38	36	21	–	24
Оцінка професійно-кваліфікаційної складової		49,5	46	37,9	28,6	42,72
5.	Питома вага працівників з вищою освітою в загальній чисельності працівників	90	86	89	86	88,6
6.	Питома вага працівників з другою вищою освітою	26	22	13	2	17
7.	Питома вага працівників з банківською осві-	30	32	24	40	29

	тою в загальній чисельності працівників					
8.	Питома вага працівників зі ступенем кандидата та доктора наук у загальній чисельності працюючих	3	1	0,5	–	1

Продовження табл. 3.13

9.	Питома вага працівників, які протягом останніх 3-х років підвищили кваліфікацію	98	89	63	15	78
Оцінка інтелектуально-креативної складової		65	55,5	33,5	0	64,5
10.	Номінальна інноваційна активність (І.а.н.)	80	68	44	0	82
11.	Реальна інноваційна активність (І.а.р.)	50	43	23	0	47

Надамо узальнюючий висновок щодо отриманих нами даних у ході проведеного дослідження відносно кадрової складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

Проведене дослідження показало, що найбільш висококваліфікованим серед аналізованих банків є персонал ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», принцип кадрової політики якого – «найкращі позиції мають займати найкращі фахівці». Цей тезис є основою ефективної системи пошуку, відбору та адаптації персоналу, яка створює передумови самовиявлення та професійного розвитку працівників.

Зазначимо, що три з аналізованих банків, а саме ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «ВіЕйБі банк» та ПАТ «ПрокредитБанк» мають власні Академії розвитку персоналу. Так, зокрема, Академія ПАТ «ПрокредитБанк»,

яка знаходиться в Німеччині, здійснює навчання за програмою «Прокредит Банкір», та розрахована на три роки. Крім того, професійний розвиток менеджерів середньої ланки ПАТ «ПрокредитБанк» на регіональному рівні забезпечують три регіональні ПроКредит Академії, які розміщені у Латинській Америці, Африці та Східній Європі.

Проведений нами аналіз показав, що кадрова політика в аналізованих банках націлена, в першу чергу, на формування потужної команди професіоналів. Для прикладу, у 2008 р. для працівників ПАТ «Прокредитбанк» було проведено 142 тренінги. ПАТ «Столичний», як нами вже зазначалось, є не великим регіональним банком, тому, відповідно, кадрова політика цього банку спрямована, в першу чергу, на залучення кваліфікованих спеціалістів.

Аналіз освітнього рівня персоналу зазначених банків показав, що частка службовців банків з вищою освітою перевищує 80%. Однак, відсоток працівників з двома дипломами не є значним, а відсоток службовців з вченим ступенем взагалі дуже невеликий. Щодо наявності спеціалізованої банківської освіти зазначимо, що за даними проведеного аналізу, в загальному вигляді склалося наступне співвідношення спеціальної банківської вищої освіти, економічної та інших – 31%/55%/14%.

Крім того, з метою самовиявлення та професійного розвитку працівників в цих банках постійно розробляються та впроваджуються різноманітні системи преміювання працівників, які також сприяють утриманню та мотивації найкращих працівників.

Наступним кроком є аналіз інтелектуального та креативного напрямків кадрової складової інноваційного потенціалу банків. До даної категорії працівників, окрім службовців також відносять керівників відділень, підрозділів та провідних спеціалістів. Особливістю зазначеної категорії персоналу є уміння нестандартно мислити. Банківська сфера взагалі потребує такого стилю роботи, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, уміння швидко адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. Тому у банківській практиці, зокрема – у великих банках, вважається нормою, як-

що один працівник зазначеної категорії один раз на місяць видає хоча б одну ідею щодо впровадження новачії. В середніх банках, враховуючи масштаб діяльності, нормою вважається одна ідея в квартал. Крім того, практика показує, що у банків з середньою величиною активів є набагато більше стимулів до здійснення інноваційної діяльності, оскільки в такий спосіб вони намагаються здобути конкурентні переваги та завоювати свою нішу на ринку. Невеликі банки, як показало дослідження, взагалі дуже обережно ставляться до запровадження будь-яких новачій, навіть найменших, тому як правило, інноваційної діяльності не здійснюють.

Відсутність даних по банку ПАТ «Столичний» щодо його забезпеченості інноваційно активним персоналом пояснюється тим, що зазначений банк, враховуючи його розмір та профіль спрямування, використовує загальноприйняті схеми функціонування. ПАТ «Столичний» входить до IV групи банків. Інноваційна діяльність, як нами уже неодноразово наголошувалося, потребує значних фінансових вкладень. Крім того, така діяльність є одним з найризиковіших видів діяльності. Відповідно, маленький регіональний банк, по-перше, не має вільних грошових коштів для вкладення в інноваційні проекти, а по-друге, просто не може собі дозволити вести високоризикову діяльність.

Слід також зазначити у всіх аналізованих банках протягом 2008-2009 рр. спостерігалася тенденція до скорочення персоналу. Однак така негативна тенденція пов'язана зі змінами умов функціонування не лише визначених банків, але і всієї банківської системи. Оскільки внаслідок фінансової кризи більшість вітчизняних банків були змушені ліквідувати окремі відділення своїх банків, що пов'язано зі спадом буму кредитування.

Виходячи з отриманих даних, розрахуємо підсумковий показник кадрової складової інноваційного потенціалу аналізованих банків (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Результати підсумкової оцінки кадрової складової
інноваційного потенціалу банків України на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффай- зен банк Аваль»	ВАТ «Ошад- банк»	ПАТ «ВіЕй- Бі банк»	ПАТ «Прокредит- банк»	ПАТ «Сто- личний»
Підсумко- ва оцінка кадрової складової ПІБ	0,41	0,39	0,29	0,38	0,49

Проведемо *аналіз маркетингової складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.*

Детально проаналізувавши діяльність аналізованих банків, а також їх фінансову звітність за останні п'ять років, ми дійшли висновку, що вітчизняні банківські установи почали активно використовувати у своїй діяльності інструменти маркетингу, про що свідчить динаміка збільшення витрат на маркетинг (рис. 3.8). Слід зазначити, що отримані негативні дані за 2009 рр. пов'язані з подоланням наслідків світової фінансової кризи.

Як видно з рис. 3.8. найбільше витрат на маркетинг витрачав ПАТ «ВіЕйБі банк», який поступово змінює свою філофію ведення бізнесу. Так ґрунтовний аналіз його діяльності показав, що ПАТ «ВіЕйБі банк» у 2007 р. розпочав перехід від здійсненню операційної орієнтації банківської діяльності до маркетингової, свідчення чого є динаміка його витрат на маркетинг. Маркетингова орієнтація діяльності ПАТ «ВіЕйБі банк» полягає у фокусуванні його зусиль та можливостей на виявленні реальних та потенційно можливих запитів клієнтів та активному пошуці способів їх найкращого задоволення.

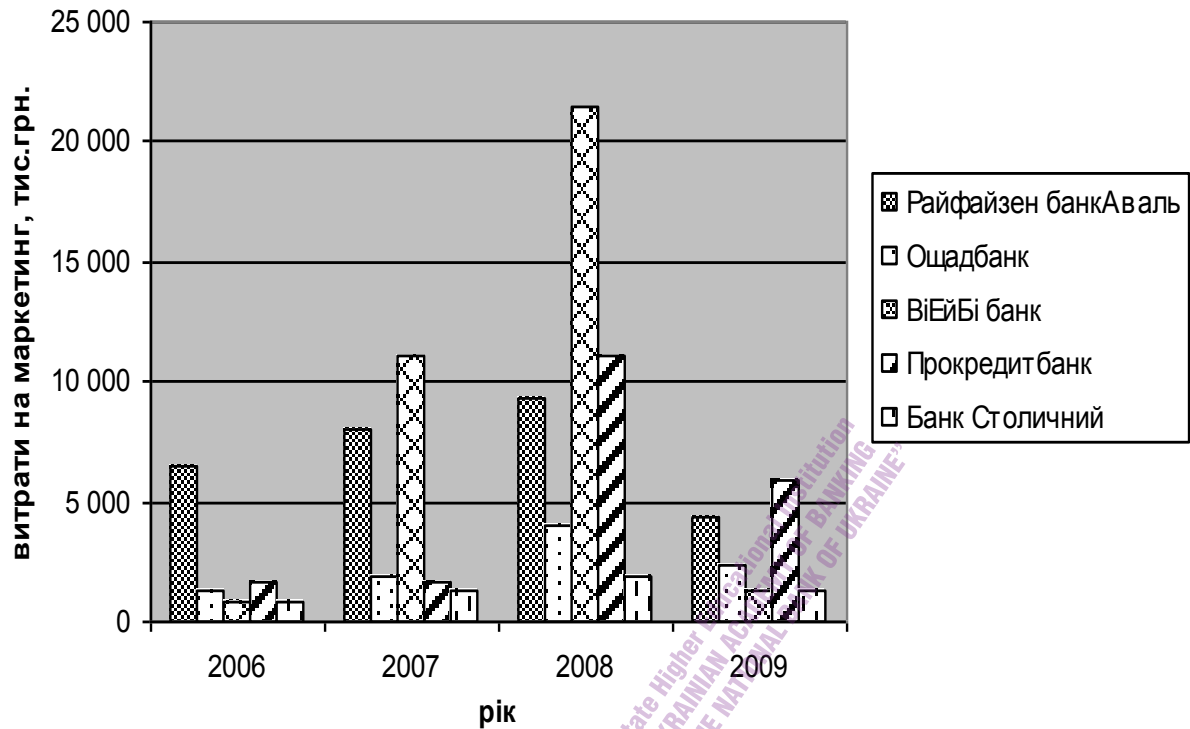


Рис. 3.8. Динаміка маркетингових витрат аналізованих банків, тис.грн.

Отримані у результаті розрахунку дані щодо оцінки маркетингової складової інноваційного потенціалу в аналізованих банках відображено у табл. 3.15

Таблиця 3.15

Результати оцінки маркетингової складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Банк Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффай- зен банк Аваль»	ВАТ «Ощад- «Ощад- банк»	ПАТ «ВіЕй- Бі банк»	ПАТ «Прокре- дитбанк»	ПАТ «Банк Столич- ний»
Показник ефективності маркетинго- вих витрат (E)	0,30	0,40	0,50	1	0,13

Для оцінки наступних п'яти складових інноваційного потенціалу банку (організаційно-управлінської, матеріально-технічної, інформаційної, комунікаційної та адаптаційної) нами був використаний експертний метод.

Проведене експертне дослідження було колективним (груповим). Підбір експертів здійснювався, виходячи із певних критеріїв. Так, у якості експертів були обрані особи, які не менше останніх п'яти років працюють на керівних посадах в комерційних банках та представники Національного банку України. Також нами було надіслано анкети до 50 банків України та Асоціації українських банків та розповсюджено анкети серед учасників декількох міжнародних науково-практичних конференцій, учасником яких був автор проведеного дослідження.

На основі аналізу відповідності експертів встановленим критеріям, а також із врахуванням їх бажання брати участь у експертному дослідженні було сформовано робочу групу.

У результаті узагальнення отриманих даних було сформовано підсумкові результати оцінки визначених складових інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

Проведемо оцінку організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

Експертна оцінка організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банків представлена у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Результати експертної оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банків України на 1.01.2010 р.

Оціночні критерії	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «ВіЕй-Бі банк»	ПАТ «Прокредит-банк»	ПАТ «Столичний»	ВАТ «Ощад банк»
1. Планування	20	20	16	18	20
1.1. Встановлення цілей та стратегічних задач діяльності банку	5	5	4	5	5
1.2. Деталізація бізнес процесу	5	5	4	4	5

1.3. Стратегічне планування	5	5	4	5	5
1.4. Реалізація визначеної стратегії	5	5	4	4	5
2. Організація	19	20	21	15	18
2.1. Формування організаційної структури	5	5	5	4	4
2.2. Розподілення повноважень та встановлення зон відповідальності	5	5	5	4	5
2.3. Оцінка системи прийняття рішень та досягнення взаєморозуміння	4	5	4	3	4
2.4. Виконання основного процесу	5	5	5	4	5
3. Мотивація	19	19	10	15	11
3.1. Лідерство та корпоративна культура	4	4	3	5	3
3.2. Умови для навчання та професійного розвитку персоналу	5	5	5	3	3
3.3. Рівень задоволення потреб працівників	5	5	3	4	4
3.4. Ступінь залученості банківських службовців в інноваційний процес	5	5	1	3	1
4. Контроль	19	19	16	15	16
4.1. Система контролю на кожному етапі бізнес-процесу	5	5	4	3	3
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	4	5	4	4	4
4.3. Раціональне використання ресурсів	5	4	4	4	5
4.4. Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	5	5	4	4	4
5. Координація	18	20	18	15	15
5.1. Сполучення координація перших чотирьох функцій	4	5	4	3	3

Продовження таблиці 3.16

5.2. Встановлення внутрішніх взаємозв'язків банку	5	5	4	4	4
5.3. Оцінка рівня міждепартаментного управління	4	5	5	4	4
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд та корегування планів	5	5	5	4	4
Загальна оцінка	95	98	81	78	80

Надамо деякі коментарі щодо діючих механізмів організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків. У ході дослідження було встановлено, що на жаль окремі визначені інакше негативні тенденції у розвитку організаційно-управлінської складової діяльності вітчизняних банків присутні абсолютно у всіх досліджуваних банках. Так, зокрема, надмірна нормованість праці та авторитаризм управлінського персоналу спостерігається у всіх п'яти аналізованих банків. Крім того, встановлено, що атмосфера досліджуваних банків є прийнятною для ефективної реалізації персоналом свої службових обов'язків, разом з тим спостерігається жорстка внутрішня конкуренція між персоналом.

Вцілому зазначимо, що отримані у результаті розрахунку дані є достатньо високими. Тому досліджувані банки мають налагоджену систему ефективної організації роботи персоналу, про що свідчить налагоджена взаємодія між підрозділами, розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності.

Підсумкова оцінка організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банку представлена у табл. 3. 17.

Таблиця. 3.17

Результати підсумкової оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банків України на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффай- зен банк Аваль»	ВАТ «Ощад- банк»	ПАТ «ВіЕй- Бі банк»	ПАТ «Прокредит- банк»	ПАТ « Столич- ний»
Підсумкова оцінка організаційно-	0,96	0,79	0,78	0,99	0,82

управлінської складової ІПБ					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Проведемо оцінку науково-дослідної складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків. У відповідності з авторською методикою вона базується на розрахунку якісного показника інноваційної активності персоналу, який відображає прибутковість впроваджуваних банком інноваційних проектів.

Проведений нами аналіз науково-дослідної складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків показав, що персонал визначених банків має усі передумови для подальшого розвитку. Однак незважаючи на це його інноваційна активність є досить незначною, за винятком персоналу ПАТ «Райффайзен банк Аваль» та ПАТ «ВіЕйБі банк». У ході проведеного аналізу також встановлено, що досить велика кількість ідей навіть не доходить до стадії розробки проекту, не кажучи уже про мізерний відсоток реалізованих інноваційних проектів.

Результати розрахунку визначеного показника відображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати підсумкової оцінки науково-дослідної складової інноваційного потенціалу банків України на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффай- зен банк Аваль»	ВАТ «Ощадба нк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокре- дитбанк»	ПАТ « Столич- ний»
Підсумкова оцінка науково- дослідної складової ІПБ	0,65	1	0,51	0,47	0,08

Проведемо оцінку матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

Враховуючи значний рівень конкуренції останнім часом особливого значення набуває матеріально-технічна забезпеченість банку, яка з одного боку слугує додатковим засобом отримання конкурентних переваг, оскільки клієн-

ти все частіше звертають увагу на дизайн та зручність банків, а з іншого саме матеріально-технічна база є основою продуктивної роботи інноваційно активного персоналу банку.

Оцінка матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу у відповідності до запропоновано підходу здійснюється шляхом розрахунку різниці між рейтингом очікування експертів та рейтингом сприйняття. У табл. 3.19 продемонстровано результати експертної оцінки організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу банків.

Як видно з табл. 3.19 аналізовані нами банки в цілому мають непогану матеріально-технічну забезпеченість. Звернемо увагу на окремі недоліки виявлені нами у ході дослідження. Дослідження стану матеріально-технічної забезпеченості ВАТ «Ощадбанк» показало, він є лідером за кількістю регіональних представництв, при цьому має незначну кількість в порівнянні з іншими банками, що входять в десятку найбільш на ринку банківських послуг України. Не вражає також і дизайн його відділень, який є вкрай незручним як для клієнтів так і для персоналу. До цих недоліків також можна додати застарілу оргтехніку та програмне забезпечення. Хоча у 2009 р. розпочався процес по впровадженню експлуатаційної підтримки супроводження та розвитку автоматизованих банківських систем, автоматизованих систем управління банком, з розвитку корпоративної інформаційної мережі банку і систем зв'язку, з продовження реалізації програми розвитку технічної платформи банку, з організації і управління інформаційними технологіями.

Зазначимо також, що низький рівень матеріально-технічної складової ПАТ АБ «Столичний» обумовлений нерозгалудженістю його філіальної мережі та мережі банкоматів. Решта оціночних критеріїв є однією з кращих.

Таблиця 3.19

Результати оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Банк Столичний» на 1.01.2010 р.

№	Критерії оцінки	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»			ПАТ «ВіЕйБі банк»			ПАТ «Прокредитбанк»			ПАТ «Банк Столичний»			ВАТ «Ощадбанк»		
		Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт забезпеченості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт забезпеченості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт забезпеченості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт забезпеченості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Коефіцієнт забезпеченості
Матеріальна оснащеність банку, в тому числі:		4,8	4,7	-0,1	4,8	4,4	-0,4	4,8	4,4	-0,4	4,8	4,1	-4,7	4,8	3,9	-0,9
1.	якісні приміщення (світлі, теплі тощо)	4,9	4,9	0	4,9	3,9	-1	4,9	4,7	-0,2	4,9	4,4	-0,5	4,9	4,7	-0,2
2.	вигідне розположення банку (центр міста, місця великого скупчення транспортних та людських потоків тощо)	5,0	4,8	-0,2	5,0	4,5	-0,5	5,0	4,6	-0,4	5,0	4,2	-0,8	5,0	4,8	-0,2
3.	розгалужена філіальна мережа (наявність відділень банків не лише у всіх 24-х регіонах України та АРК, але і у районних центрах)	4,8	4,8	0	4,8	5	0,2	4,8	3,9	-0,9	4,8	3,7	-1,1	4,8	2,6	-2,2
4.	автопарк	4,5	4,75	0,25	4,5	4,3	-0,2	4,5	4,5	0	4,5	4,1	-0,4	4,5	3,5	-1
2. Технічна оснащеність банку, в тому числі:		4,6	4,5	-0,1	4,6	3,4	-1,2	4,6	4,73	-0,13	4,6	3,8	-0,7	4,6	3,78	-0,82
5.	сучасна оргтехніка	4,7	4,8	0,1	4,7	3,4	-1,3	4,7	4,69	-0,01	4,7	4,6	-0,1	4,7	4,6	-0,1
6.	сучасне прогресивне обладнання	4,9	4,7	-0,4	4,9	3,6	-1,3	4,9	4,8	-0,1	4,9	4,1	-0,8	4,9	4,3	-0,6
7.	сучасне програмне забезпечення	4,9	4,8	-0,1	4,9	3,9	-1	4,9	4,6	-0,3	4,9	4,0	-0,9	4,9	4,7	-0,2
8.	кількість та розгалуженість мережі банкоматів	4,6	4,5	-0,1	4,6	2,3	-2,3	4,6	3,6	-1	4,6	2,9	-1,7	4,6	1,3	-3,3
9.	Відеоапаратура (у тому числі на банкоматах)	4,3	4,2	-0,1	4,3	4,0	-0,3	4,3	4,2	-0,1	4,3	3,8	-0,5	4,3	4,0	-0,3
Підсумковий коефіцієнт забезпеченості матеріально-технічної складової ІПБ		4,7	5	0,3	4,7	3,8	-0,9	4,7	4,3	-0,4	4,7	4,3	-0,4	4,7	3,84	-0,86

На основі отриманих даних здійснено підсумкову оцінку матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу аналізованих банків, отримані результати згрупуємо в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Результати підсумкової оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»
Підсумкова матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку	0,94	0,80	0,92	0,92	0,82

Проведемо оцінку інформаційної складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

В основу оцінки інформаційної складової відповідно до запропонованої методики розрахунку було покладено матричний експертний метод. Групі експертів було запропоновано становити залежність між економічними та організаційними факторами формування та використання інноваційного потенціалу банку та характеристиками інформаційної бази банку. На основі отриманих у процесі дослідження даних було побудовано матриці, що відображають основні економічні та організаційні фактори, які виступають індикаторами забезпеченості аналізованих банків відповідною інформацією (табл. 3.22). На основі отриманих даних отримано підсумкові оцінки інформаційної складової інноваційного потенціалу банку (3.23).

Таблиця 3.22

Результати оцінки інформаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

Економічні та організаційні фактори формування та використання інноваційного потенціалу банку	Характеристика інформаційної бази банку																								
	релевнтність					повнота					своєчасність					достовірність					об'єктивність				
	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»
структура	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
персонал	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
обладнання	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
програмне забезпечення	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
методи збору інформації	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
методи обробки інформації	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
процедура	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0

Таблиця 3.23

Результати підсумкової оцінки інформаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»
Підсумкова оцінка інформаційної складової інноваційного потенціалу банку	0,90	0,30	0,40	0,60	0,20

Проведемо оцінку комунікаційної складової інноваційного потенціалу банку.

Аналіз комунікаційної складової відповідно до запропонованої методики здійснювався шляхом застосування матричного експертного методу, який базувався на оцінці якості обмінного процесу між структурними підрозділами банку, які перебувають у процесі постійного інформаційного обміну (табл. 3.24)

Результати розрахунку підсумкової оцінки комунікаційної складової інноваційного потенціалу аналізованих банків згруповано у табл. 3.25





Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Таблиця 3.24

Результати оцінки комунікаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ Ощадбанк», ПАТ «В іЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Банк Столичний» на 1.01.2010 р.

кономічні та організаційні фактори формування та використання ШБ	Критерії ефективності комунікаційного процесу																								
	швидкість передачі інформації					свочасність передачі інформації					точність передачі інформації					повнота передачі інформації					зворотній зв'язок				
	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредит банк»	ПАТ «Столичний»
структура	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
персонал	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
обладнання	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0
програмне забезпечення	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
способи передачі інформації	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
процедура	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Сума	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1

Таблиця 3.25

Результати підсумкової оцінки комунікаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі-банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»
Підсумкова оцінка адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку	0,85	0,54	0,43	0,71	0,79

Проведемо оцінку адаптаційної складової інноваційного потенціалу досліджуваних банків.

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» єдиний серед аналізованих банків. Який має департамент управління змінами. Відповідно можна цілком впевнено стверджувати, що ситсема адаптації ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» до мінливих умов зовнішнього середовища має найбільшу ефективність. Підтвердженням визначеної тези є адаптація стратегії ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» до складного середовища кризового періоду та організації його роботи відповідно до нових завдань. Так, зокрема, якщо раніше на перший план висувалося завдання зростання прибутковості банку, то у 2009-2010 рр. керівництво банку акцентувало увагу на посилення бази капіталу, управлінні ліквідністю та ризиками, підвищенні ефективності та скорченні витрат. Крім того з метою адаптації до зовнішнього середовища починаючи з листопада 2008 року, банк проводить реструктуризацію своєї організаційної структури, яка полягає у оптимізації мережі регіональних відділень. Очікується, що в результаті цього чисельність персоналу, який безпосередньо не задіяний в обслуговуванні клієнтів, скоротиться на 10%.

У результаті проведеної оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку, відповідно до запропонованої у підрозділі 3.1 даного дисертаційного дослідження методики оцінки, нами були отримані наступні дані, які згруповано у табл. 3.26

Таблиця 3.26

Результати оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

Адаптаційні механізми управління формуванням та використанням інноваційного потенціалу банку	Результати експертної оцінки				
	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «ВіЕйБібанк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»	ВАТ «Ощадбанк»
1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища					
спрощення асортиментного ряду	1	1	1	1	1
звільнення персоналу	0	0	0	0	0
зменшення заробітної плати	0	0	0	0	0
реструктуризація заборгованості	1	1	1	1	1
використання державних субсидій та дотацій	1	1	1	1	1
2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища					
активна ринкова позиція	1	1	0	0	1
пошук нових ринкових ніш	0	0	0	0	1
розширення асортиментного ряду	0	0	0	0	1
удосконалення існуючих банківських продуктів	1	1	1	0	1
застосування новітніх технологій	1	1	0	0	0
збільшення витрат на маркетинг	0	0	0	0	0
пошук нових організаційних структур	0	0	0	0	0
3. Механізми, спрямовані на зміну ринкового середовища					
стійке зростання активів банку	0	0	0	0	1
диверсифікація діяльності (у тому числі зміна профіля)	0	0	0	0	0
розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	0	0	0	0	0
перехід до нової структури управління шляхом об'єднання різних видів бізнесу (страхового, інвестиційного, тощо)	1	1	0	0	0

Результати підсумкової оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку аналізованих банків наведено в табл. 3.27

Таблиця 3.27

Результати підсумкової оцінки адаптаційної складової інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «ВіЕйБі банк», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Столичний» на 1.01.2010 р.

	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»
Підсумкова оцінка адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку	0,70	0,80	0,40	0,70	0,30

Тобто, як бачимо у ПАТ «Столичний» слабо виражені адаптаційні механізми, відповідно, він як і більшість невеликих регіональних банків застосовує стратегію пасивного виживання. Решта аналізованих банків у тій чи іншій мірі намагаються застосовувати стратегії активного виживання, хоча до реактивних заходів розвитку жоден з них не вдається.

Розрахуємо інтегральний показник інноваційного потенціалу оцінюваних банків.

Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль»:

$$IPB = \frac{0,5 + 0,94 + 0,9 + 0,85 + 0,41 + 0,96 + 1,3 + 2,41 + 0,7}{9} = 0,92 \quad (3.15)$$

Отримані дані свідчать про високий рівень інноваційного потенціалу ПАТ «Райффайзен банк Аваль», відповідно можна стверджувати, що аналізований банк повністю забезпечений всіма необхідними ресурсами для реалізації інноваційних завдань та має всі шанси на завоювання лідируючої по-

зицій на ринку банківських послуг не лише України, але і далеко за її межами.

Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ВАТ «Ощадбанк»:

$$IPB = \frac{0,56 + 0,82 + 0,3 + 0,54 + 0,137 + 0,82 + 0,66 + 0,4 + 0,8}{9} = 0,68 \quad (3.16)$$

Як бачимо ВАТ «Ощадбанк» має нестійкий рівень інноваційного потенціалу банку, що свідчить про його середню забезпеченість інноваційними ресурсами.

Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ПАТ «ВіЕйБібанк»:

$$IPB = \frac{0,63 + 0,82 + 0,6 + 0,71 + 0,39 + 0,79 + 0,93 + 7,8 + 0,79}{9} = 0,61 \quad (3.17)$$

Отримані дані вказують на високий інноваційний потенціал ПАТ «ВіЕйБі банку», що свідчить про його повну забезпеченість усіма необхідними ресурсами для ефективної реалізації інноваційних заходів.

Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ПАТ «Прокредитбанк»:

$$IPB = \frac{0,43 + 0,92 + 0,4 + 0,375 + 0,99 + 1,02 + 4,1 + 0,4}{9} = 0,68 \quad (3.18)$$

Проведений розрахунок показав, що ПАТ «Прокредитбанк» маж нормальний рівень інноваційного потенціалу, хоча має певні проблеми з збезпеченістю окремими видами ресурсів.

Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу ПАТ АБ «Столичний»:

$$IPB = \frac{0,43 + 0,92 + 0,2 + 0,43 + 0,29 + 0,78 + 0,15 + 1,02 + 0,3}{9} = 0,5 \quad (3.19)$$

Результати розрахунку рівня інноваційного потенціалу ПАТ «Столичний» показали, що він має нестійкий рівень інноваційного потенціалу, що свідчить про його слабку забезпеченість ресурсами для реалізації інноваційних задумів. При цьому, він має змогу функціонувати в нормальному режимі.

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження, маємо наступні рівні інноваційних потенціалів в аналізованих банках (табл.3.27):

Таблиця 3.27

Результати поелементної та інтегральної оцінки ІІ окремих банків України

Напрямки оцінки ІІБ		Досліджувані банки (за групами у відповідності до класифікації НБУ)				
		Банки з I групи		Банки з II групи	Банки з III групи	Банки з IV групи
		ВАТ «Райфайзен банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ВАТ «ВіЕйБі Банк»	ПАТ «Прокредитбанк»	ПАТ «Столичний»
Оцінка складових:	Фінансова	0,5	0,63	0,43	0,43	0,56
	Кадрова	0,63	0,39	0,49	0,38	0,14
	Організаційно-управлінська	0,96	0,79	0,78	0,99	0,82
	Науково-дослідна	0,65	1	0,51	0,47	0,08
	Маркетингова	0,30	0,40	0,50	1	0,13
	Інформаційна	0,90	0,30	0,40	0,60	0,20
	Комунікаційна	0,85	0,54	0,43	0,71	0,79
	Матеріально-технічна	0,94	0,80	0,92	0,92	0,82
	Адаптаційна	0,70	0,80	0,40	0,70	0,30
Інтегральна оцінка ІІБ / діагностика рівня ІІБ		0,92 високий	0,68 нормальний	0,61 нормальний	0,68 нормальний	0,5 нестійкий
Рекомендована стратегія		Стратегії концентрованого росту	Стратегії концентрованого росту	Стратегія конгломератної диверсифікації	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія центрованої диверсифікації

Отже, проведений розрахунок показав, що ПАТ «ВіЕйБібанк» має достатньо високий рівень інноваційного потенціалу, відповідно за умови обрання виваженої стратегії подальшого розвитку має всі підстави для збільшення величини активів та зміни своєї позиції на ринку банківських послуг.

На основі отриманих даних побудуємо матрицю стратегічного розвитку банків виходячі з рівня їх інноваційного потенціалу (рис. 3.10-3.13).

Обрання стратегії подальшого розвитку для визначених банків відбувається на основі табл. 2.1 представленої у підрозділі 2.4. даного дисертаційного дослідження. Розглянемо їх більш детально.

Розглянемо матрицю стратегічних напрямків розвитку ПАТ «Райфайзен банк Аваль» (рис. 3.11).

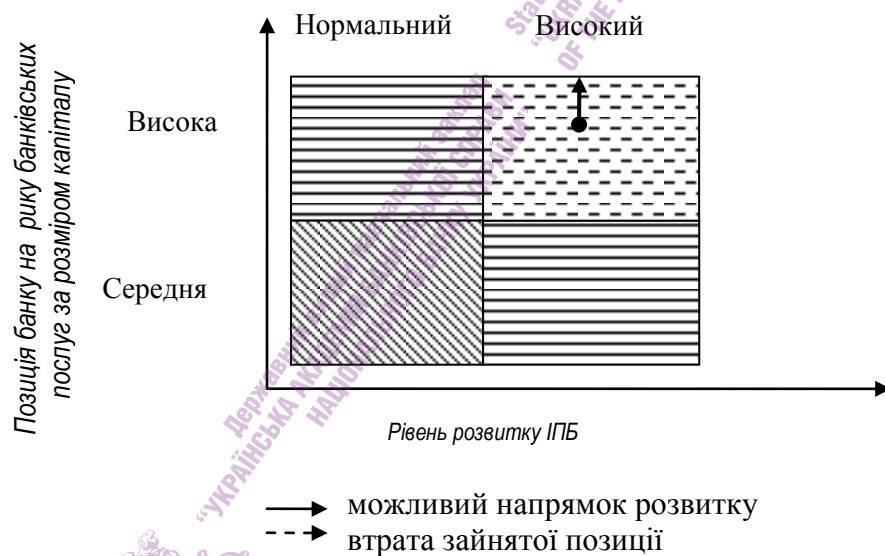


Рис. 3.11 Матриця стратегічних напрямків розвитку ПАТ «Райфайзен банк Аваль» (зона банка-лідера)

Як видно з рис. 3.11. ПАТ «Райфайзен банк Аваль» високий рівень інноваційного потенціалу та займає високу позицію на ринку банківських послуг України, відповідно він на матриці він займає зону лідера. Згідно з табл. 2.1. для нього можна рекомендувати стратегію утримання досягнутої позиції та конгломератної диверсифікації.

У тому випадку якщо керівництво банку влаштовує займана позиція то не обхідним є дотримання першої стратегії, яка закладається у постійному оновленні продуктовоо ряду. Це дозволить банку утримувати зайняту позицію на ринку банківських послуг. Однак, якщо банк прагне стати абсолютним лідером йому необхідно обрати другу стратегію, яка полягає у розробці нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту. Тобто впроваджувати радикальні інновації.

За результати розрахунку рівня інноваційного потенціалу ПАТ «ВіЕйБі банк» потрапив до зони претендента на лідерство (рис. 3.12). Рівень його інноваційного потенціалу свідчить про те що банк динамічно розвивається та має усі шанси на зайняття більш високої позиції на ринку банківських послуг України.

Щодо обрання стратегії подальшого його розвитку. То на нашу думку, найбільш прийнятною за таких умов є стратегія конгломератної диверсифікації, що дасть змогу найлижчим часом зайняти йому лідируючої позиції на вітчизняному ринку банківських послуг.

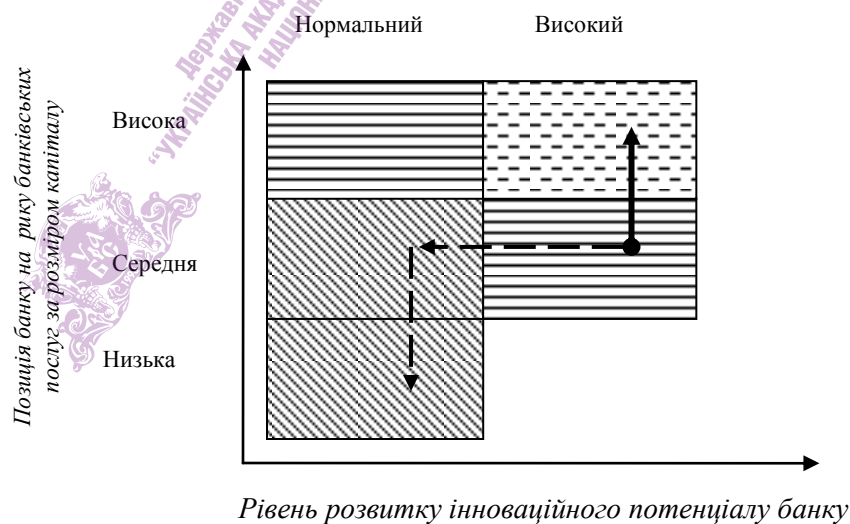


Рис. 3.12. Матриця стратегічних напрямків розвитку ПАТ «ВіЕйБі банк» (зона банку «претендента на лідерство»)

Розглянемо матрицю стратегічних напрямків розвитку ВАТ «Ощадбанк» та ПАТ «Прокредитбанк» (рис. 3.13).

Як видно з рис. 3.13 обидва банки потрапили до зони банка послідовника. ВАТ «Ощадбанк» не дивлячись на те що займає одну з перших позицій на ринку банківських послуг відповідно до класифікації НБУ має нестійкий рівень інноваційного потенціалу, що свідчить про певні прогалини у розвитку окремих його кладових. За такої ситуації можливим є лише горизонтальний напрямок руху. Найбільш обґрунтованим у заданих умовах є дотримання стратегії стратегія центрованої диверсифікованості, яка и передбачає пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку. Лише за умови дотримання визначеної стратегії, на нашу думку, можливим є досягнення позиції лідера.

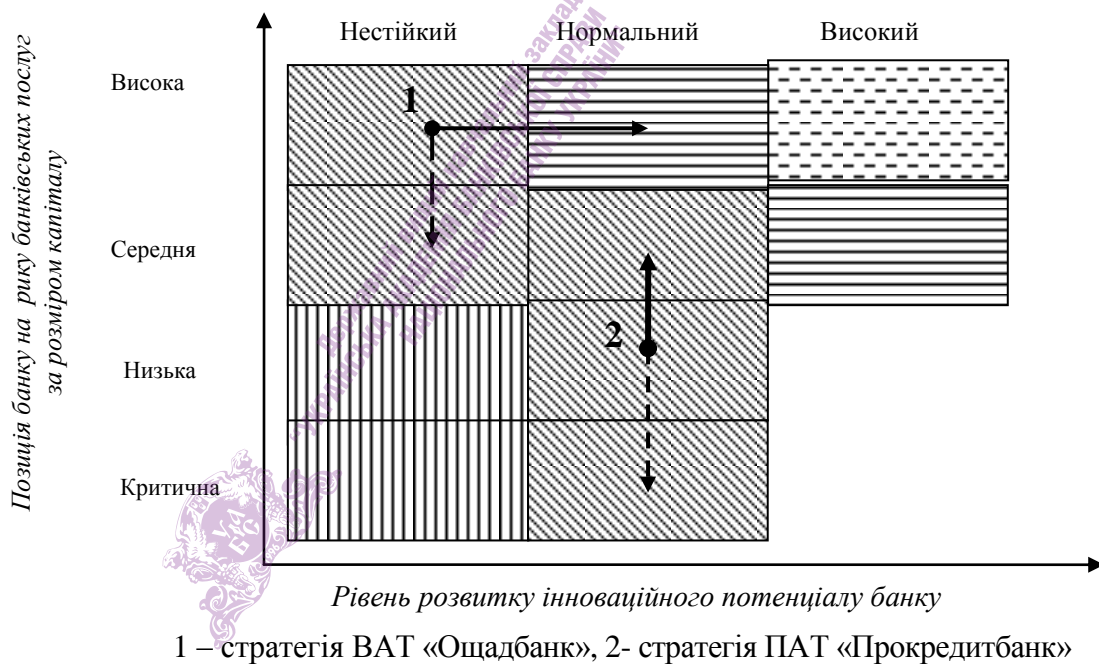


Рис. 3.13. Матриця стратегічних напрямків розвитку ВАТ «Ощадбанк» та ПАТ «Прокредитбанк» (зона банка-послідовника)

ПАТ АБ «Столичний» за результатами розрахунку потрапив до зони «банка фахівця» (рис. 3.14). За таких умов, на нашу думку, в залежності від

політики ведення бізнесу керівництва банку є декілька варіантів подальшого його розвитку.

Перше, якщо керівництво банку влаштовує зайнята банком позиція, то з метою її збереження доцільним є дотримання стратегія захисту ринкової позиції, яка полягає у здійсненні комплексу заходів спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції.

Друге, якщо все ж таки політика банку направлена на його розвиток, то найбільш обґрунтованим на нашу думку є обрання стратегії горизонтального інтегрованого росту, яка полягає у активному впровадженні різнопланових продуктових та організаційно-управлінських інновацій. Такий підхід дозволить наростити інноваційний потенціал та у підсумку покращити загальну позицію на ринку банківських послуг України.

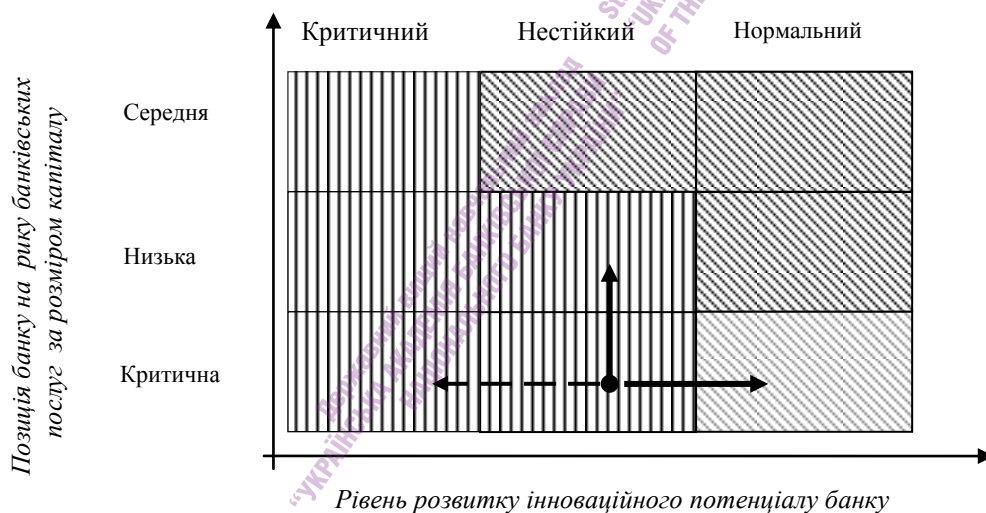


Рис. 3.14. Матриця стратегічних напрямків розвитку ПАТ АБ «Столичний» (зона банка-фахівця)

Підбиваючи підсумок у розгляді вищевикладеного, слід відзначити, що розробленим і наданим вище рекомендаціям щодо стратегій подальшого розвитку банків запропонований нами у другому розділі даного дисертаційного дослідження авторський підхід до оцінки інноваційного потенціалу банку набуває завершеності та відзначається високою практичною значущістю, оскільки дає змогу не лише визначити рівень інноваційного потенціалу, але і містить ряд рекомендацій щодо подальш дій банку у визначеній ситуації.

Висновки до третього розділу

1. На основі критичного узагальнення існуючих науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання проведеного у розділі I розроблено алгоритм укрупненої комплексної оцінки інноваційного потенціалу банку, який базується на оцінці структурних складових інноваційного потенціалу банку та визначенні інтегрального показника його достатності.

2. Оцінку фінансової складової ІПБ, доцільно здійснювати виходячи зі структури джерел фінансування банківських інновацій (наявність власних фінансових ресурсів та можливість залучення додаткових) у відповідності до їх інноваційного спрямування (технологічні та продуктивні) з урахуванням фактору часу, вартості та ступеня ризику. На нашу думку, фінансувати технологічні інновації банк може лише за рахунок власних коштів, оскільки цей процес тривалий у часі, має високу вартість та підвищений рівень ризиковості, тоді як на фінансування продуктивних інновацій банк може використовувати залучені фінансові ресурси, оскільки такі інновації, як правило, низьковитратні та мають короткий термін реалізації. Таким чином, сформовано групу основних показників оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу банку, які згруповано за двома ключовими напрямками – аналіз власних коштів банку та аналіз залучених коштів банку. Визначено їх сутність та механізм розрахунку. З метою здійснення комплексної оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу банку здійснено перехід до бінарних величин. Комплексний показник оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу банку запропоновано визначати, як відношення суми отриманих бінарних значень до загальної кількості аналізованих показників.

3. Оцінку кадрової складової ІПБ запропоновано здійснювати за трьома напрямками: 1) оцінка динаміки та структури кадрів (абсолютний приріст чисельності штатних працівників банку, в тому числі за окремими структурними підрозділами; коефіцієнти обороту по прийому та звільненню праців-

ників; коефіцієнт плинності кадрів; середній стаж роботи працівника у даному банку тощо); 2) оцінка професійно-кваліфікаційного рівня кадрів (питома вага працівників з вищою освітою, з науковим ступенем, з профільною банківською освітою, які протягом останніх трьох років підвищили кваліфікацію тощо); 3) оцінка інтелектуально-креативного рівня кадрів (систему показників запропоновано доповнити показником номінальної інноваційної активності персоналу (відношення номінальної кількості запропонованих інновацій до загальної кількості працівників банку) та показником реальної інноваційної активності (відношення кількості реально впроваджених іновацій до загальної кількості працівників банку). Комплексну оцінку кадрової складової інноваційного потенціалу банку пропонуємо визначати як суму отриманих значень по кожній виділеній підскладовій кадрової складової.

4. Оцінку маркетингової складової ІПБ запропоновано здійснювати на основі показника ефективності маркетингових витрат, що дозволяє оцінити приріст ефективності здійснення банком інвестицій в напрямку маркетингу інновацій, скоригованого на врахування динаміки зміни рентабельності в цілому по банківській системі

5. Організаційно-управлінська, інформаційна, комунікаційна, адаптаційна та матеріально-технічна складові ІПБ оцінюються в роботі експертним методом на основі розробленої автором системи критеріїв.

6. Відносно організаційно-управлінської складової у роботі розроблено систему критеріїв експертної оцінки якості виконання керівною ланкою менеджменту банку основних функцій (планування, мотивації, контролю, координації) відповідно до мети інноваційної діяльності банку

7. Оцінку інформаційної та комунікаційної складової ІПБ здійснено на основі матричного експертного методу, який дозволяє оцінити взаємообумовленість відповідних факторів формування цієї складової ІПБ та ключових характеристик формування інформаційної бази / комунікаційного процесу в банку. Інтегральний рівень ІПБ розраховується як середньоарифметична підсумкових оцінок усіх складових.

8.3 метою оцінки матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку у роботі розроблено систему критеріїв експертної оцінки щодо відповідності матеріальної та технічної оснащеності банку вимогам створення та реалізації інновацій, яка базується на врахування різниці між сприйняттям та очікуванням

9. Оцінку адаптаційної складової інноваційного потенціалу банку запропоновано здійснювати на основі експертної оцінки застосовуваних банком адаптаційних механізмів: з пасивною та активною адаптацією до зовнішнього середовища, а також механізмів, спрямованих на зміну ринкового середовища.

10. Розроблено узагальнений підхід до інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку, а також критеріальну базу для ідентифікації його рівня: високий, нормальний, нестійкий, критичний та катастрофічний. Інтегральний показник інноваційного потенціалу банку запропоновано розраховувати як середньоарифметичну усих складових. Таким чином, механізм запропонованого науково-методичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу банку дає змогу використовувати його в якості інструмента оцінки, аналізу та контролю за процесом управління формування та використання інноваційного потенціалу банку.

11. Дієвість запропонованих у дисертаційній роботі теоретико-методичних підходів до оцінки ІПБ продемонстровано на прикладі ВАТ «Райфайзен банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «Прокредитбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк» та ВАТ «Банк Столичний». За результатами проведеної оцінки визначено рівні їх інноваційного потенціалу. Побудовано матрицю стратегічних напрямків на основі якої визначено найбільш прийнятну стратегію подальшого розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу.

Висновки та результати досліджень, представлені у розділі, оприлюднені у наступних публікаціях [133, 142].

ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом дисертаційної роботи є вирішення важливої науково-прикладної задачі – розробки і наукового обґрунтування теоретико-методичних основ управління інноваційним потенціалом банку, що сприятиме забезпеченню досягнення банком стратегічної мети його діяльності. Одержані результати дали змогу поглибити сутність та оцінити роль інноваційного потенціалу у забезпеченні ефективного функціонування банку, розробити концептуальні засади формування системи управління інноваційним потенціалом банку, удосконалити науково-методичні підходи до його оцінки та розробити практичні рекомендації щодо обрання подальшої стратегії розвитку банку в залежності від рівня його інноваційного потенціалу.

Результати проведеного дисертаційного дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. У роботі проведено теоретичне узагальнення та історико-економічний аналіз еволюції поглядів на сутність економічної категорії «інновація», що дозволило більш ґрунтовно дослідити сутність та зміст економічної категорії «банківські інновації». У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, під банківськими інноваціями слід розуміти сукупність нових банківських продуктів та послуг пропонованих на ринку банківських послуг.

На основі системного аналізу та узагальнення науково-методичних підходів до класифікації інновацій, запропоновано авторський варіант класифікації банківських інновацій, відповідно до якого виділено наступні класифікаційні ознаки: за причинами виникнення, в залежності від цілей, за змістом, за якісними характеристиками інновації, в залежності від об'єкту реалізації інновації, за характером потреб та за рівнем витрат.

Ключовими ознаками інноваційності банківських інновацій запропоновано вважати: новизну, задоволення ринкового попиту, високий ризик і висо-

кий ступінь невизначеності, гнучкість форм, наявність побічного, важко передбачуваного результату та здатність до комерціалізації.

2. З метою більш ґрунтовного дослідження інноваційного потенціалу банку у роботі проведено структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. Проведений аналіз дав змогу виокремлено три основні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу: підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність різних видів ресурсів; підхід, в межах якого розглядаються окремі аспекти інноваційного потенціалу та відбувається його ототожнення з іншими видами потенціалів; підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як сукупність невикористаних, прихованих можливостей накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів; підхід, в межах якого «інноваційний потенціал» розглядається як здатність до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій. Критичний аналіз кожного з визначених підходів дозволив зробити висновок, що пропоновані підходи не відображають у повній мірі сутності категорії «інноваційний потенціал», тому існує потреба у подальших дослідженнях у заданому напрямку.

Узагальнення та аналіз визначень економічної категорії «інноваційний потенціал», пропонованих провідними зарубіжними та вітчизняними вченими, дозволив запропонувати, на нашу думку, більш коректне та повне з економічної та логічної точок зору визначення інноваційного потенціалу банку, під яким ми пропонуємо розуміти інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) реальних ресурсів; 2) потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні банком; 3) здатності та готовності банку сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Систематизовано підходи до класифікації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання. У відвідності до проведеної систематизації виділено наступні види потенціалів: явний та прихований; використовуваний, невживаний та бажаний; дієдатний та недієдатний; людиноорієнтований та технікоорієнтований; релевантний інноваційний потенціал та не релевантний, збитковий та пересічний.

3. Запропоновано авторське визначення системи управління інноваційним потенціалом банку, на основі якого сформовано концептуальні основи комплексної системи управління інноваційним потенціалом банку.

В межах запропонованої системи управління інноваційним потенціалом банку конкретизовано елементи системи управління інноваційним потенціалом банку (об'єкт, мету та функції), досліджено їх змістовні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційним потенціалом банку. Виділено та обґрунтовано складові інноваційного потенціалу банку (фінансова, кадрова, організаційно-управлінська, матеріально-технічна, маркетингова, інформаційна, комунікаційна, науково-дослідна та адаптаційна), а також акцентовано увагу на їх взаємоузгодженості. Виокремлено та обґрунтовано властивості притаманні системі управління інноваційним потенціалом банку (цілсинергічність, складність, структурність, пропорційність, динамічність, адаптивність, реалістичність та часова обмеженість).

4. Проведено системний аналіз стану та тенденцій розвитку інноваційного потенціалу банків України. Ґрунтуючись на проведеному аналізі виокремлено та проаналізовано структуру проблем формування інноваційного потенціалу вітчизняних банків. У результаті досліджень з'ясовано, що вітчизняні банки зберігають значний потенціал для розвитку на основі інновацій. Однак зауважимо, що українські банки приділяють мало уваги питанням ведення інноваційної діяльності, що досить негативно впливає на результати їх діяльності.

5. Проведений аналіз існуючих науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, на підставі якого зроб-

лено висновок про слабе опрацювання зазначеної проблематики на рівні окремої галузі і, особливо, на рівні банків. Грунтуючись на цьому, було запропоновано авторський підхід до оцінки інноваційного потенціалу банку, який базується на комплексному оцінюванні його структурних складових.

Удосконалений методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу банку дозволяє виявити проблеми в функціонуванні як сукупного інноваційного потенціалу, так і кожної його складової, відшукати та проаналізувати проблемні зони в досягненні запланованих результатів та своєчасно їх ліквідувати.

6. На основі розробленої інтегральної оцінки інноваційного потенціалу банку запропоновано п'ять можливих його рівні. Виходячи з встановленого рівня інноваційного потенціалу банку розроблено рекомендації щодо формування стратегій його подальшого розвитку. Механізм розробки рекомендацій щодо обрання стратегії подальшого розвитку банку базується на проведенні зонування діяльності банку в залежності від рівня його інноваційного потенціалу та позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу. У результаті побудована матриця стратегій інноваційного розвитку банку, яка включає п'ять ключових зон (зона «лідера», «претендента на лідерство», «послідовника», «фахівця» та зона «пристосування»), що дають змогу обґрунтованого вибору подальшої стратегії. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє розглядати інноваційний потенціал в динаміці та корегувати обрані стратегії в залежності від конкретних умов ринкового середовища та сформованих можливостей банку

7. Практична перевірка розроблених у дисертаційній роботі теоретико-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу банку на базі фінансово-кредитних установ м. Суми (ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «Прокредитбанк», ВАТ «ВіЕйБі Банк» та ВАТ «Банк Столичний») з метою обґрунтування запропонованих пропозицій, показала їх практичну спрямованість та високу ефективність з погляду підвищення рівня результативності та обґрунтованості управлінських рішень.

8. Розроблена система методичних інструментів сприятиме побудові ефективної системи управління інноваційним потенціалом вітчизняних банках та забезпечить адаптацію їх діяльності до нестабільних умов господарювання вітчизняної економіки. Основні результати і рекомендації дисертаційної роботи впроваджені в роботу ряду банківських установ м. Суми. та у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».



Державний вищий навчальний заклад
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В.П. Економіка знань та її перспективи для України. – К.: Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2004. – 161 с.
2. Алексєєв І. В. Банківський маркетинг : навч. посіб. / І. В. Алексєєв, О. В. Захарчук, Н. Н. Рим. – Львів : Львівський банківський коледж Нацбанку України, 1998. – 96 с.
3. Антоненко Л. А. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. для студ. экон. факультета всех специальностей и форм обучения / Л. А. Антоненко и Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина. – Х. : Изд-во ХНУ им. В. Н. Каразина, 2005. – 150 с.
4. Арт Я. Несколько слов о зарплате банковского служащего [Электронный ресурс] / Я. Арт // Портал банковских новостей. – Режим доступа : http://www.prostobankir.com.ua/hr/analitika/neskolko_slov_o_zarplate_bankovskogo_sluzhaschego
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебн. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
6. Астапов К. Инновации промышленных предприятий и экономический рост // Экономист / К. Астапов. – 2002. – №6. – с. 44-51.
7. Афонин И. В. Инновационный менеджмент : учебн. / И. В. Афонин. – М. : Гардарики, 2005. – 223 с.
8. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : уч. пособ. для вузов / И. Т. Балабанов. – СПб : Питер. – 2000. – 303 с.
9. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 382 с.
10. Балацький О. Ф. Управління інвестиціями [Текст] : навчальний посібник / О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко, М. О. Соколов – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – С.97.

11. Банки 2010 року скоротили вже 16 тисяч працівників [Електронний ресурс] / Економічна правда. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2010/05/6/234638/>
12. Банки и банковские операции : учебник для вузов / [Жуков Е. Ф., Максимова Л. М., Макарова О. М. и др.] ; под ред. Е. Ф. Жукова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. – 471 с.
13. Банки и банковское дело: учебное пособие для вузов / [Балабанов И. Т., Гончарук О. В., Боровкова В. А. и др.]. – СПб : Питер, 2003. – 301 с.
14. Банковская энциклопедия / Под ред. С. И. Лукаш, Л. А. Малютиной. – Днепропетровск : Баланс-Аудит, Каисса Плюс, 1994. – 252 с.
15. Банківські операції : підручник / [Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. та ін.]; за ред. А. М. Мороза. – К. : КНЕУ, 2000. – 384 с.
16. 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.
17. Банковское дело : Справочное пособие / [Бабичева М. Ю., Трохова О. В. и др.] ; под ред. Ю. А. Бабичевой. – М. : Экономика, 1994. – 397 с.
18. Банковское дело : учебник / ред. О. И. Лаврушина. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 576 с.
19. Барановський О. І. Фінансові кризи : передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 754 с.
20. Баранчєєв В.П. Управление знаниями в инновационной сфере / В.П. Баранчєєв – М.: Благовест-В, 2007. – 272 с.
21. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под. ред. В. А. Белошапки. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
22. Бєляєва Е. С. Совершенствование управления инновационной деятельности промышленного предприятия на основе оценки инновационного потенциала : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук :

- 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Беляева Евгения Сергеевна. – Барнаул, 2007. – 24 с.
23. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. [Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук]. – СПб : Питер, 2001. - 864 с.
24. Белоусова Л. І. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 "Економіка підприємств і форми господарювання" / Белоусова Любовь Іванівна. – Донецьк, 2006. – 20 с.
25. Бернар И. Толковый экономический и финансовый словарь : в 2 т. / И. Бернар, Ж.-К. Колли / под общ. ред. Л. В. Степанова / перевод с франц. - М. : Международные отношения, 1997. Т. 2. – 1997. – 760 с.
26. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
27. Бешелев С. Д. Нововведения и мы / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – М. : Наука, 1990. – 296 с.
28. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств / М. Білик // Економіка підприємства. – 2001. – № 11. – С. 40–42.
29. Бляхман Л. С. Экономика, организация управления и планирования научно-технического прогресса: учебн. пособ. для экон. спец. вузов / Л. С. Бляхман. – М. : Высш. шк., 1991. – 228 с.
30. Богута Н. Как воспитать банкира [Электронный ресурс] / Эксперт. Режим доступа : http://www.expert.ru/printissues/ukraine/2007/19/kak_vospitat_bankira/
31. Богута Н. Скрипаль не потрібний [Електронний ресурс] / Контракты. – Режим доступу : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/45/01200911395.html>

32. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. Гл. ред. А. М. Прохоров. Изд. 3-е. – М. : Советская энциклопедия, 1975. Т. 20. Плата-Проб. – 1975. – 608 с.
33. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. Гл. ред. А. М. Прохоров. Изд. 3-е. – М. : Советская энциклопедия, 1975. Т.34. – 1975. – 656с.
34. Буднікевич І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні / І. М. Буднікевич, І. М. Школа. – Чернівці : Зелена Буковина, 2002. – 29 с.
35. Булеев И. Синергетический эффект повышения эффективности предприятия до современного уровня / И. Булеев, И. Падерин // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 1. – С.15–19.
36. Бутко М. Роль банківської системи в активізації інноваційно-інвестиційного розвитку / М. Бутко // Вісник НБУ. – 2003. – №12. – С. 49–54.
37. Валдайцев С. В. Управление инновационным бизнесом : учеб. пособие для вузов / С. В. Валдайцев. – М. : Юнити-Дана, 2001. – 344 с.
38. Валента Ф. Управление инновациями / Ф. Валента. – М. : Прогресс, 1985. – 295 с.
39. Ванин А. Введение в телебанкинг / А. Ванин, К. Сумманен // Банковские технологии. – 2000. – №8. – С. 25–40
40. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х.-Ю. Варнеке ; пер. Г. Сахацкий. – М. : МАИК Наука / Интерпериодика, 1999. – 280 с.
41. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О.Василенко. – К. : ЦНЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
42. Васильева Т. А. Банківське інвестування на ринку інновацій [Текст] : монографія / Т. А. Васильева. – Суми : Вид-во СумДУ, 2007. – 513 с.

43. Васильєва Т. А. Банківське фінансування інноваційної діяльності : монографія / Т. А. Васильєва. – Суми : Ділові перспективи. – 2006. – 60 с.
44. 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.
45. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посібник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
46. Верба В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. Верба, І. Новиков // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–23.
47. Вікулов В. Типологія банківських інновацій / В. Вікулов // Фінансовий менеджмент. – 2004. – № 6. – С. 75–83.
48. Владимірова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. – М.: Издат. Дом „Дашков и К”, 2000. – 308 с.
49. Воеводская Н. Новые банковские технологии / Н. Воеводская // Банковские услуги.– 1999.– № 11.– С. 15–18
50. Войтицкая Л. В каких банках больше платят / Л. Войтицкая [Электронный ресурс] / Дело. – Режим доступа : <http://delo.ua/dengi/banki/v-kakih-bolshe-platjat-137555/>
51. Волдачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Волдачек, О. Волдачкова. – М. : Экономика, 1989. – 167 с.
52. Воронков А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : монография / А. Э. Воронков. – Луганск : Из-во Восточноукраинского национального университета, 2004. – 320 с.
53. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібн. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.

54. 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, 2004. – С. 38–43.
55. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
56. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Галушко Євген Сергійович. – Донецьк, 1999. – 23 с.
57. Геець В. Иностраный капитал в банковской системе Украины / В. Геець [Электронный ресурс] // Зеркало недели. – Режим доступа : <http://www.zn.ua/2000/2040/53895>
58. Геець В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геець. – К. : Ін-т екон. прогнозув., 2000. – 344 с.
59. Герасимов А. Проблемы повышения эффективности инновационной деятельности / А. Герасимов // Инновации. – 2001. – № 9. – С. 34–37.
60. Герасимов В. В. Управление инновационным потенциалом производственных систем : учебн. пособие / В. В. Герасимов, Л. С. Минина, А. В. Васильев. – Новосибирск : НГАСУ, 2003. – 90 с.
61. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
62. Глазьев С. Ю. Экономическая теория технического развития / С. Ю. Глазьев. – М. : Наука, 1990. – 232 с.
63. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1998. – 132 с.

64. Гончаренко Т. П. Управление научно-техническим потенциалом промышленного предприятия в условиях глобальной конкуренции : дис... канд. экон. наук: 08.02.02 / Гончаренко Татьяна Петровна. – Сумы, 2005. – 205 с.
65. Гончаров В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления / В. Гончаров, Е. Иванова // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. – Випуск 76. – С.112–119
66. Гохберг Л. Новая инновационная система для “новой экономики” / Л. Гохберг // Вопросы экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
67. Гребенікова О. В. Ефективність використання інноваційного потенціалу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / Гребенікова Олена Володимирівна. – Харків, 2004. – 19 с.
68. Гречаник Б.В. Організаційно-економічне забезпечення інноваційно-напрямованого розвитку підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Гречаник Богдан Васильович. – Львів, 2006. – 26 с.
69. Гриньов А. В. Організація та управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками на підприємстві : монографія / А. В. Гриньов. – Х .: ИНЖЕК, 2004. – 188 с.
70. Гриньов А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – №12. – С. 12–17.
71. Громека В. И. США: научно-технический потенциал / В. И. Громека. – М. : Мысль, 1987. – 152 с.
72. Гурьянов С. Маркетинг банковских услуг / С. Гурьянов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru/read/m15/index.htm>.

73. Гуськов В. Стратегия инновационного развития предприятия: рыночный и ресурсный подход / В. Гуськов, И. Жиц // Инновации. – 2003. – №6. – С. 8–11
74. Гуцал І. С. Банківське кредитування суб'єктів ринку в трансформаційній економіці України / І. С. Гуцал. – Львів : Бібльос, 2001.– 244 с.
75. Гуцал І. Глобалізація та шляхи розвитку вітчизняної банківської системи / І. Гуцал // Світ фінансів. – 2004. – №1. – С. 90-96.
76. Гуцал І. Мотиваційні фактори у забезпеченні ефективності кредитування / І. Гуцал // Банківська справа. – 2002. – № 3. – С. 38 – 45.
77. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України М. Данько // Економіст. – 1999. – № 10. – с. 26–32
78. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с.
79. Деркач М.А. Адаптаційний механізм інституційних змін господарської системи в умовах ринкової трансформації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / Деркач Марина Марина Миколаївна. –Харків, 2006 – 17 с.
80. Добров Г. М. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность / [Добров Г. М., Тонкаль В. Е., Савельев А. А. и др.] – К. : Наукова думка, 1987. – 347 с.
81. Дослідження інформаційної прозорості банків України в 2009 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_2009_ua.pdf
82. Егоров Е. В. Маркетинг банковских услуг : уч. пособ. / Е. В. Егоров, А. В. Романов, В. А. Романова. – М. : ТЕИМ, 1996. – 102 с.
83. Е-1 Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.2 : ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 532 с.

84. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А. О. Єпіфанов. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 417 с.
85. Єпіфанов, А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 523 с.
86. Забашта Е. А. Финансовые инновации региональных банков: типология, институциональные факторы, политика использования: Дис... канд. экон. наук: 08.00.10 / Забашта Елена Александровна. – Ростов на Дону, 2005. – 207 с.
87. Завадська Д. В. Маркетинг в банку / Опорний конспект лекцій з курсу «Маркетинг у банку» для ст. 5 курсу всіх форм навч. спец. «Банківська справа». – Одеса О ОДЕУ, 2008. – 77 с.
88. Завлин П. Н. Инновационная деятельность в условиях рынка / П. Н. Завлин, А. А. Ипатов, А. С. Кулагин. — СПб : Наука, 1994. — 176 с.
89. Задорожець З. Аспекти качества и оценки банковских систем автоматизации (Часть 1) / З. Задорожець // Корпоративные системы. - 2003. – №6. – С. 5–10
90. Задоя А. А. Народно-хозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство / А. А. Завлин. – Киев – Донецк : Высшая школа, 1986. – 153 с.
91. Заєць О. В. Інструментарій банківської справи : навч. посібн. / О. В. Заєць, П. Є. Житний, В. І. Кудрявцев. – Луганськ : СНУ, 2000. – 352 с.
92. Захарченко В. И. Экономический механизм процесса нововведений / В. И. Захарченко ; ред. И. П. Продиуса ; Всеукраинская академия экономической кибернетики. – Одесса : АОЗТ "ИРЭНТиТ", 1999. – 198 с.
93. Зеленский Ю. Проблемы развития региональных банков и реальный сектор экономики / Ю. Зеленский // Деньги и кредит. – 2003. – №1. – С. 48–57.

94. Зубченко Л, Технологии в основе / Л. Зубченко, Н. Никольский // Банки и технологии. – 1999. – № 3. – С. 12–17
95. Иванова С. П. Банковский маркетинг : лекции / С. П. Иванова. – М. : Маркетинг, МУПК, 2001. – 46 с.
96. Идрисов А. Стратегия, основана на ключевых компетенциях и динамических способностях компании / А. Идрисов // Машиностроитель. – 2002. – №6. – С. 8–11
97. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент : учебник / С. Д. Ильенкова. – М. : Юнити, 1997. – 251 с.
98. Ильин М. С. Научно-технические потенциалы стран СЭВ: состояние, взаимодействие / М. С. Ильин. – М. : Экономика, 1984. – 119 с.
99. Инновационная экономика / Под. ред. А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой. – М. : Наука, 2001. – 296 с.
100. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. - М. : Юнити, 1997.– 306 с.
101. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – СПб : Наука, 2000. – 489 с.
102. Инновационный менеджмент : учебник для ВУЗов / [Ильенкова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудкин С. Ю. и др.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
103. Исаев Д. От финансового анализа к стратегическому планированию / Д. Исаев, В. Ларина // Банки и технологии. – 2002. – №4. – С. 32–37.
104. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / І. А. Ігнат'єва. – К. : МПП «ШТРИХ», 2004. – 240 с.
105. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.
106. Ілляшенко С. М. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко ; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга»,

2002. – 250 с.
107. Інноваційна складова економічного розвитку : монографія / НАН України, Ін-т економіки ; відп. ред. Л. К. Безчасний. – К., 2000. – 262 с.
108. Інформаційний інтернет-портал Bankir.Ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bankir.ru/>
109. Казанцев А. К. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учебник / Л. С. Барютин и др. ; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М. : ЗАО «Издательство "Экономика" », 2004. - 518 с.
110. Калитич Г. Функционально-информационный синтез НТИР / Г. Калитич // Экономика Украины. – 1999. – № 10. – С. 36–45
111. Каныгин Ю. М. Научно-технический потенциал (Проблемы накопления и использования) / Ю. М. Каныгин. – Новосибирск : Наука, 1984. – 154 с.
112. Капітан І. Формування інноваційного потенціалу й управління його розвитком / І. Капітан // Актуальні проблеми економіки, 2006. – №12. – С. 130-137
113. Керівництво Осло. Рекомендації зі збору та аналізу даних стосовно інновацій. – К.: УкрІНТЕІ, 2009. – 162 с.
114. Ковалев А. Методы банковского инжиниринга : Создание инновационных продуктов на рынке ценных бумаг / А. Ковалев // Банковская практика за рубежом. – 2007. – №1. – С. 38–52
115. Ковальчук К.Ф., Фріман Є.М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки [Електронний ресурс] / Режим доступу http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/01.pdf

116. 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»).
117. Козьменко С.Н. Финансовая глобализация и перспективы банковских структур // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.6.– Суми, 2002.– С. 29-38.
118. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с
119. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання» / Колесніков Олександр Олександрович. – Харків, 2005. – 21 с
120. Колесніченко В. Ф. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання» / Колесніченко Вікторія Федорівна. – Харків, 2006. – 19 с.
121. Корецька, Н. І. Територіальна організація банківської системи: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / Н. І. Корецька // Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 5 (20). – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – 317 с. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/ETEI/2008_5_1/zbirnik_ETEI_08_1_254.pdf
122. Корнилюк Р. Рейтинг прозорості українських банків [Електронний ресурс] / Р. Корнилюк // Економічна правда. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2010/11/22/257461/>
123. Косенко О. П. Економічна оцінка інноваційного потенціалу : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Косенко Олександра Петрівна. – Харків, 2007.
124. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : АО «Коруна», 1994. – 700 с.
125. Кравченко С. Исследование сущности инновационного потенциала /

- С. Кравченко, И. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – Вып. 68. – Донецк : ДонНТУ, 2003. – С. 88–96
126. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
127. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
128. Кредит для всех [Электронный ресурс] / Маркетинг и Реклама. – 2003. – № 5–6. – Режим доступа : <http://www.aval.ua/press/media/?id=9443>
129. Кривич Я. Вплив інновацій на стратегічний розвиток банку / Я. Кривич // Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Том 2. – Суми : УАБС НБУ. – С. 84–85
130. Кривич Я. Інноваційний потенціал банку: загальні напрямки формування, оцінки, управління та використання / Я. Кривич // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України / Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Алушта, 26–27 вересня 2008 року. – Сімферополь, 2008. – с.146 – С.128
131. Кривич Я. Інноваційний потенціалу банку та механізм його оцінки / Я. Кривич // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 жовтня 2009 р.) / Черкаській інститут банківської справи Національного банку України. Черкаси. – 2009. – С. 143–145
132. Кривич Я. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України / Я. Кривич // Збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – Том 1. – Суми : УАБС НБУ. – С. 63–65
133. Кривич Я. Інноваційний потенціал кредитної установи як основа її

- інноваційної політики / Я. Кривич // Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково–практичної конференції до 30-ти річчя факультету банківського бізнесу Тернопільського національного–економічного університету / Становлення і розвиток банківської системи України в умовах ринкових перетворень в економіці: Тернопіль: АСТОН. – 2008. – С. 145–147
134. Кривич Я. Матричний метод оцінки інноваційного потенціалу банку / Я. Кривич // Вісник ХНТУСГ. – Вип. 97. – С.
135. Кривич Я. Поняття банківських інновацій та їх класифікація / Я. Кривич // Збірник наукових праць УАБС НБУ / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Випуск 22. – С.104-111
136. Кривич Я. Принципи управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи // Zhravy vedecke ideje – 2009 / Materialy V mezinarodni vedecko-prakticka conference Praha, 27 жовтня – 5 листопада 2009 року. – Praha, 2009. – С. 8–11
137. Кривич Я. Система управління інноваційним потенціалом банку як економічна категорія / Я. Кривич // Образование и наука на 21 век – 2009 / Матеріали за V Міжнародна научна практична конференція. Софія, 17–27 жовтня 2009 року. – Софія, 2009. – С. 12-14
138. Кривич Я. Структуризація інноваційного потенціалу банку / Я. Кривич // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція (збірник наукових праць) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: Є.І. Бойко. – Львів, 2009. – Вип. 2(76) . – С. 528-534
139. Кривич Я. Сутність та структура інноваційного потенціалу банку класифікація / Я. Кривич // Механізм регулювання економіки – 2008. – №1. – С. 204 –211.
140. Кривич Я.М. Термінологічні проблеми формування системи управління інноваційним потенціалом банку / Я. Кривич // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнарод-

на банківська конкуренція: теорія і практика. – 2009. – Том 2. – Суми : УАБС НБУ. – С. 50–51

141. Кривич Я. Управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи класифікація / Я. Кривич // Nauka i inowacja–2008 / *Materialy IV międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka i inowacja–2008»*. – Tuml. *Economiczne nauki. : Przemysl, Nauka i studia, 2008.*-с. 96 – С.3–6.
142. Кривич Я. Фактори формування інноваційного потенціалу банків Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах / Я. Кривич // *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 13–14 жовтня 2010 року. – Київ, 2010. – С. 27
143. Кривич Я. Фінансовий потенціал, як складова інноваційного потенціалу банку та особливості його оцінки / Я. Кривич // *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. – 2009. – №2. – С. 153-161
144. Кривич Я. Формалізація загальних тенденцій та проблем розвитку інноваційного потенціалу / Я. Кривич // *Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції / Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпропетровськ, - 19-20 травня 2010 року. – Дніпропетровськ, 2010. – С. 106–108
145. Крупка І. Формування макроекономічного інвестиційного середовища в Україні / І. Крупка // *Фінанси України*. – 2004. – №4. – С.87-96.
146. Крупка М. Фінансові особливості економічної інтеграції України у світове господарство / М. Крупка // *Фінанси України*. – 2001. – № 9. – С. 8-21.
147. Крупка М. Фінансово-економічні аспекти безпеки інноваційного підприємництва // *Економічна безпека України: внутрішні та зовнішні чинники : навч. посібник*. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2002. – 256 с.
148. Кузнєцова А. Аналіз критеріїв економічної доцільності банківського кредитування інноваційних проектів та розрахунок ефективності / А.

- Кузнєцова // Вісник Української академії банківської справи : зб. наук. праць. – 2005. – №1 (18). – С. 65-72.
149. Кузнєцова А. Банківський сектор України як джерело фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності / А. Кузнєцова, Я. Карпа // Вісник Національного банку України. – 2004. – №1. – С. 60–63.
150. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм : 2-е изд-е. / Э. Кэмпбелл, К. С. Лачс. – СПб : Питер, 2004. – 416 с.
151. Лаврушин О. И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / О. И. Лаврушин. – М. : Юрист, 2002. – 688 с.
152. Лакосник Е. Банковские инновации на развивающихся рынках / Е. Лакосник // Банковская практика за рубежом. – №7. – 2006. – С. 63
153. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2002. – 310 с.
154. Лапин Н. Интенсификация инновационных процессов - стратегическая задача теории и практики нововведений / Н. Лапин // Инновационные процессы. – М. : ВНИИСИ, 1982. – С. 12–19.
155. Лапко О. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційного розвитку економіки / О. Лапко // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 3. – С. 25-43.
156. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія / О. О. Лапко. – К. : Інститут економічного прогнозування НАН України, 1999. – 253 с.
157. Лапко О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні / О. Лапко // Економіка і прогнозування. – 2002. – №1. – С. 55-62.
158. Левинсон А. Экономические проблемы управления научно-техническим прогрессом: опыт системного анализа / А. Левинсон. – М. : Экономика, 1973. – 256 с.
159. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы по-

- вышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленсколд ; пер.с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. – СПб : Питер, 2005. – 272 с.
160. Лещинер Р. Е. Научно-технический потенциал современного производства / Р. Е. Лещинер. – М. : Знание, 1988. – 33 с.
161. Леонов С. В. Банковский маркетинг / С. В. Леонов, И. В. Волошко, А. А. Мицура. // В кн. : Менеджмент для магистров : учеб. пособие / Под ред. д.е.н., проф. Епифанова А. А., д.е.н., проф. Козьменко С. Н. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – С. 277–318.
162. Леонов С. В. Экзогенные факторы влияния на формирование и эффективное использование инвестиционного потенциала банковской системы Украины / С. В. Леонов // Бизнес информ. – 2009. – № 10. – С. 50–59.
163. Леонов С. Використання інвестиційного потенціалу банків як організаторів інтегрованих структур бізнесу / С. Леонов // Конкурентоспроможність та інновації : проблеми науки і практики. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції 27-28 листопада 2008 р. – Х. : ФОП Александрова К.М.;ВД «ІНЖЕК», 2008. – С. 224–226.
164. Леонов С. Інвестиційний потенціал банківської системи : теоретичні основи формування та оцінки з позиції системного підходу / С. Леонов // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць / ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – т. X. – (Серія "Економіка"; вип. 127). – С. 280–289.
165. Леонов С. В. Інформаційні ресурси як складова інвестиційного потенціалу банків / С. В. Леонов // Збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації» (26-27 лютого 2009 р.). Частина 2. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – С. 121–123.

166. Леонов С. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. Леонов, Я. Кривич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – Вип. 22. Част. II. – С. 45-49.
167. Леонов С. Проблеми формування інноваційного потенціалу банків України / С. Леонов, Я. Кривич // Наука й економіка. – 2008. – №1. – С. 253-260.
168. Ли А. Оценка состояния инновационного потенциала промышленного предприятия / А. Ли [Электронный ресурс] // Журнал депонированных рукописей. – 2006. – №3. – Режим доступа: <http://www.mte-eco.ru/www/toim.nsf>
169. Лисин Б. К. Инновационный потенциал как фактор развития / Б. К. Лисин, В. Н. Фридлянов // Инновации. – 2002. – № 7. – С. 25.
170. Ліквідність банківської системи України : науково-аналітичні матеріали / В.І. Міщенко, А.В. Сомик та ін. – Вип. 12. – К. : Національний банк України; Центр наукових досліджень, 2008. – 180 с.
171. Лузин А. Повышение восприимчивости к нововведениям / А. Лузин // ЭКО. – 1986. – №7. – С. 112–119
172. Луців Б. Напрями формування й розвитку інвестиційно-банківських інститутів в Україні / Б. Луців // Вісник Української академії банківської справи. – 2001. – №1(10). – С. 39-43.
173. Лысков А. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации / А. Лысков [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2004. – № 3. – Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2004/3/3477.html>
174. Маганов В.В. Инвестиционная деятельность банка в сфере новых технологий / В. В. Маганов // Финансы и кредит. – 2002. – № 19. – С.48-54.

175. Максимов М. Демографический потенциал и трудовые ресурсы района. Возможности мониторинга / М. Максимов // Человек и труд. – 1997. – № 2. – С. 66 -69.
176. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / ред. Ілляшенко С. М. – Суми : Університетська книга, 2006. – 728 с.
177. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М. Туган-Барановского, Л. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
178. Маркетинг : учебн. / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. ; ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
179. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
180. Мартюшева Л. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л. Мартюшева, В. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61–66.
181. Марушкина М. Уровневая модель в анализе инновационного процесса / М. Марушкина, В. Тамбовцев // Проблемы интенсификации и диагностики нововведений. - М. : ВНИИСИ, 1984. - С. 30-44.
182. Маслов Д. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентноспособности / Д. Маслов, Э. Белокопровин [Электронный ресурс] / Менеджмент в России и зарубежом. –2004. - № 6. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2004/6/3814.html>
183. Медынский В. Г. Инновационное предпринимательство / В. Г. Медынский, Л. Г. Шаршукова. – М. : Инфра-М, 1997. – 240 с.
184. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА, 2002. – 295 с.
185. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства : уч. пос. / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
186. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития : монография / Л.

- Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 288 с. – (Устойчивое развитие).
187. Мельник П. Фінансова сфера: сутність, тенденції та пріоритети розвитку в Україні / П. Мельник, С. Онишко // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2009. – № 1. – С.9–17.
188. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 295 с.
189. Минцберг Г. Школы стратеги / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / пер. с англ. под. ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 668 с.
190. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
191. Научно-технические инновации. Формы организации инновационных процессов. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] / Интернет-портал «The future for new generation». – Режим доступа : <http://nuru.ru/ek/com/054.htm>
192. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 2. – С. 57-63.
193. Ніколаєнко С. М. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні / С. М. Ніколаєнко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2007. – № 33. – С. 35-39.
194. Ніронович Н.І. Удосконалення управління інноваційними процесами на промислових підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Ніронович Назар Іванович. – Львів, 2003. – 20 с.
195. Новаторов Э. Методика оценки качества банковских услуг [Элек-

- тронний ресурс] / Э. Новаторов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/practical/2001-10/02.shtml>
196. Новиков В. Нацбанк принял критерии прозрачности [Электронный ресурс] / В. Новиков // Экономические известия. – 2007. – №2. – Режим доступа : http://www.mifp.ru/cei/research/may_03.pdf
197. Новикова І. В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Новикова Ірина Володимирівна. – Київ, 2003. – 20 с.
198. Новые технологии унифицированных коммуникаций на службе «Национального банка «ТРАСТ» [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://cna.com.ua/ru/press/1835/>
199. Общие вопросы легкой промышленности. Обзорная информация. Опыт использования текстильной и легкой промышленности в новых условиях хозяйствования. – М. : Министерство легкой промышленности СССР, ЦНИИиТЭИлегпром, 1989. – Вып. 12. – 38 с.
200. Олдак П. Г. Принципы программного похода / П. Г. Олдак // Материалы научного симпозиума по проблемам долгосрочного экономического прогнозирования развития народного хозяйства Сибири и Дальнего Востока. – Новосибирск, 1990. – 76 с.
201. Онишко С. Деякі методологічні аспекти дослідження інноваційної моделі економіки / С. Онишко // Проблеми науки. – 2002. – №5. – С. 30-35.
202. Онишко С. Реалізація властивостей системи інноваційного розвитку / С. Онишко // Фінанси України. – 2004. – №3. – С.113-117.
203. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія / С. В. Онишко – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. – 434 с.
204. Основні монетарні параметри грошово-кредитного ринку України // Вісник Національного банку України за 2001—2008 рр. – Режим до-

ступу:

http://www.bank.gov.ua/Rada_NBU/index.htm#Основні%20засади%20грошово-кредитної%20політики/

205. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / под ред. П. Н. Завлина [и др.]. – М. : ОАО «НПО «Издательство «Экономика»», 2000. □– 475 с.
206. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
207. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua
208. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк «Альфа-Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.alfabank.com.ua/>
209. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк «Банк Форум» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forum.ua/>
210. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.privatbank.ua/
211. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк «УкрСиббанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/>
212. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк "Хрещатик" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://xcitybank.com.ua/>
213. Официальный сайт Закрытого акционерного общества «Конверс-банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.conversbank.ru/>
214. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aval.ua/>

215. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства «Універсал Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.universalbank.com.ua>
216. Павляк О. Цена банкира [Электронный ресурс] / О. Павляк – «Инвестгазета». – 2005. – № 33. – Режим доступа : <http://www.investgazeta.net/finansy/cena-bankira-151065/>
217. Паєнтко Т. В. Налоговое регулирование в контексте формирования финансового потенциала предприятия / Т. В. Паєнтко // Бизнесинформ. – 2006. – № 9. – С. 96–98.
218. Панчева Л. А. Формирование эффективной системы управления инновационным потенциалом промышленного предприятия на принципах инвестиционно-производственного менеджмента : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Панчева Людмила Александровна. – Орел, 2006. – 19 с.
219. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посіб. / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347с.
220. Пересада А. А. Здійснення фінансового інвестування банками в Україні / А. А. Пересада, Ю. М. Коваленко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 11 : Збірник наукових праць : Наукове видання. – Суми : Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004. – 382 с.
221. Пересада А. А. Управління банківськими інвестиціями : монографія / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. – К. : КНЕУ, 2005. – 388 с.
222. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 619 с.
223. Поповенко Н. С. Інноваційні процеси у банківській сфері / Н. С. Поповенко, Марченко Н.Б. // Економічний простір. – 2008. – № 15. –С. 99-104.
224. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

225. Поршнев О. К. Управління інноваціями в умовах переходу до ринку / О. К. Поршнев. – М. : РИЦЛЮ «Мегаполіс-контракт», 1993. – 273 с.
226. Потенціал інноваційного розвитку підприємства : монографія / под. ред. д.э.н., проф. С. Н. Козьменко. – Суми : Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
227. Пригожин А. И. Нововведение: стимулы и перспективы / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1998. – 270 с.
228. Про інноваційну діяльність : Закон України №40-IV від 4.07.2002 // Урядовий кур'єр. – 2002. – №143. – 7 серпня. – С. 17–24.
229. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні : інструкція Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
230. Риск-менеджмент інновацій : монографія / Т. А. Васильєва, О. Н. Диденко, А. А. Епифанов [и др.]. – Суми : Деловые перспективы, 2005. – 260 с. – (Серія «Мастер-класс»).
231. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 496 с.
232. Рейтинг найбільших українських банків [Електронний ресурс] / Заголовки з екрану. – Режим доступу : <http://ukrinform.biz/news/7439/>
233. Рудика О. Інноваційний потенціал та оцінка його стану на підприємстві / О. Рудика // Економіка розвитку. – 2004. – № 1. – С. 82–88.
234. Рыкова И. Рынок новых кредитных продуктов / И. Рыкова // Финансы и кредит. – № 32. – 2007. – С. 11-22.
235. Рябикіна Н. І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації потенціалу промислового потенціалу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Наталія Іванівна Рябикіна. – Львів, 2003. –

20 с.

236. Сало І. Роль економічних теорій грошей, інвестицій і накопичення у стабілізації та розвитку економіки / І. Сало // Вісник НБУ.– 1996. – №2. – С. 60-63.
237. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навчальний посібник / І. В Сало, О. А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2007. – 314 с.
238. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. – М. : Знание, 1991. – 214 с.
239. Санто Б. Инновации как средство экономического развития / Б. Санто : пер. с венг. / под ред. В. В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
240. Семенюк Л. П. Розробка нових банківських продуктів як пріоритетний напрямок розвитку банківських інновацій / Л. П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2003 – Т. 8.– С. 141–143.
241. Сиволовська О. В. Розробка системної моделі інноваційного розвитку промислового підприємства: дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Сиволовська Олена Вікторівна. - Х., 2005. - 19 с.
242. Сидоров В. В. Оценка эффективности инновационно-маркетинговой деятельности промышленного предприятия / В. В. Сидоров // Известия вузов. Машиностроение. – 2003. – № 9. – С. 67-71.
243. Система електронної здачі Приватбанку "Без монет" признана журналом The Banker лучшей банковской инновацией 2010 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Банка Украины. – Режим доступа : <http://bank-ua.com/news/32096/>
244. Сліпець Ю. С. Інноваційний потенціал як економічна категорія / Ю. С. Сліпець, А. П. Костенко // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету

- "Харківський політехнічний інститут" : збірка наукових праць. – Випуск 24. – Харків : НТУ "ХПІ", 2001. – С. 93-101.
245. Смирнова Г. А. Инновационный потенциал предприятия, его оценка и методы реализации / Г. А. Смирнова, М. Н. Титова, Е.П. Мазур // Инновации. – 2001. – № 7.
246. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Берри, А. Пулфорд. – М. : ЮНИТИДАНА, 2001. – 269 с.
247. Спицнандель В. Н. Основы системного анализа : учеб. пособ. / В. Н. Спицнандель. – СПб. : «Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2000. – 236 с.
248. Сьомікова П. Банківські інновації та новий банківський продукт / П. Сьомікова // Банківські технології. – 2002. – № 11. – С. 42-47.
249. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова; Российская Академия Наук ; Институт русского языка. – М. : Азъ, 1992. – 955 с.
250. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт – бланк, 1997. – 456 с.
251. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 217 с.
252. Телиженко А. Методические подходы к оценке уровня использования экономического потенциала предприятия / А. Телиженко, Е. Лапин // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2006. – № 1. – С. 69–85.
253. Ткаченко Ю. Характеристика методів експертних оцінок при прогнозуванні розвитку ринку послуг / Ю. Ткаченко // Вісник Хмельницького національного університету 2010, – № 1, – Т. 2. – С. 192–195
254. Толковый словарь русского языка / сост. В. В. Виноградов и др.; под ред. Ушакова Д. Н. – М. : Русские словари.– Т. 3 : П – РЯШКА. – 1994. – 714 с.

255. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 47-106.
256. Управление социалистическим производством (организация, экономика) : словарь / ред. О. В. Козловой. – М. : Экономика, 1983. – 336 с.
257. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции / В. М. Усоскин. – М. : Антидор, 1998. – 320 с.
258. Уткин Э. А. Банковский маркетинг / Э. А. Уткин. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 304 с.
259. Уткін Е. А. Інноваційний менеджмент / Е. А. Уткін, Г. І. Морозова, Н. І. Морозова. – М. : АКАЛІС, 1996. – 208 с.
260. Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – СПб. : Питер, 2002. – 400 с.
261. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
262. Федорова Е. Н. Формирование маркетинговой стратегии промышленного предприятия, ориентированного на инновационную деятельность / Е. Н. Федорова // Известия вузов. Машиностроение. –2003. – № 8. – С. 69-74.
263. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
264. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
265. Фесенко І. А. Економічна оцінка інноваційного потенціалу вугледобувних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Фесенко Інна Анатоліївна. – Луганськ, 2003. – 18 с.

266. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України : монографія / Д. М. Черваньов, Л. І. Рейкова. – Київ: Товариство "Знання", КОО, 1999. – 514 с.
267. Черкасов В. Е. Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты : уч. практ. Пособ. / В. Е. Черкасов, Л. А. Плотницына. – М. : Метаинформ, 1995. – 208 с.
268. Чуб Б. А. Оценка инвестиционного потенциала субъектов российской экономики на мезоуровне / Б. А. Чуб; под ред. д. э. н. В. В. Бандурина. – М. : БУКВИЦА, 2001. – 227 с.
269. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємств: маркетингове і логістичне забезпечення : монографія / Н. Чухрай. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
270. Шарко М. Инициирование инновационных процессов развития промышленности Украины: Опыт внедрения инноваций / М. Шарко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 10. – С.149–157.
271. Шершнева З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
272. Шипулина Ю. С. Инновационный потенциал хозяйственной системы: состав и структура / Ю. С. Шипулина // сб. тезисов докладов научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов экономического факультета СумГУ. – Сумы : Ризоцентр СумГУ, 2002. – С. 125.
273. Шипуліна Ю. С. Формування інноваційного потенціалу підприємства. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / Ю.С. Шипуліна ; під заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2004. – С. 56-90.
274. Шишко О. Азаров: Економіка України потребує інноваційної моделі розвитку / О. Шишко // ForUm. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.for-ua.com/ukraine/2007/09/25/131834.html>

275. Шумилова А. В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.05 – «Економика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)» / Шумилова Анна Валерьевна. – Москва, 2006. – 26 с.
276. Й. Шумпетер Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.
277. Й. Шумпетер Капитализм, Социализм и Демократия: пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.
278. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
279. Экономический потенциал развитого социализма / Мочалов Б. М. и [др.] ; под. ред. Б. М. Мочалова. – М. : Экономика, 1982. – 278 с.
280. Экономический потенциал Страны Советов. – М. : Экономика, 1989. – 276 с.
281. Эленурм Т. Исследование влияния инновационного потенциала организации на совершенствование организационной структуры управления // Структура инновационного процесса. - М.: ВНИИ-СИ, 1982.- С. 117-128.
282. Эра банковских инноваций // Банковская практика за рубежом. – №7. – 2006. – С. 58-68.
283. Этимологический словарь русского языка / под ред. Н. М. Шанс кого. – М. : Прозерпина : ТОО «Школа», 1994. – 621 с.
284. Яковец Ю. В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 1988. – 334 с.

285. Яковлева Н. Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання / Н. Г. Яковлева // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 1. – С. 45–52.
286. Crosby P. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. — New York: McGraw-Hill, 1979. — P. 38-39.
287. Finnerty J. Corporate Securities Innovation: An Update / J. Finnerty, E. Douglas // Journal of Applied Finance. – 2002. – № 12. – P. 21-47.
288. Frascati Manual 1993: The Measurement of Scientific and Technological Activities : Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental. – Paris : OECD, 1994. – 261 p.
289. Hartmann H. Leitung industrieller Forschung und Entwicklung / H. Hartmann. – Berlin, 1979.
290. Hippel V.L.. U. S. high technology trade and competitiveness. Staff-report / V.L. Hippel. -U. S. Department of Commerce, 1985. – P.19
291. Kelly P. Technological innovation: a critical view of correct knowledge / P. Kelly, M. Kranzberg. – San Fransisco, University Press, 1987. – 400 p.
292. Mann R. Impression from Quality Tour in Japan: Deming to Knowledge Management / S. Nishide, R. Mann.// NZ Q-News. — New Zealand Organization for Quality, 2001.
293. Marinov M. Marketing in Bulgaria / M. Marinov, T. Cox, G. Avloninis, T. Konremenos // European Journal of Marketing. – 1993. – V. 27, № 12. – P. 35-46
294. Parasuraman A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality / A. Parasuraman, L. Berry, V. Zeithaml. – Journal of Retailing. – 1998. – Vol. 69 (Spring). – P. 12-40.
295. Pire X. Managing high technology companies Blmont.-N.Y.,1983.-P.19
296. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data [Electronic resource] / Oslo Manual. – 2nd edition. – DSTI, OECD / European Commission Eurostat. – Paris, 1995. – Access mode : <http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>

297. Thompson A.A. Jr. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Jr. Thompson, A.J. Strickland III. – 3rd edition. – Plano, Tex: Business publications. – 1984.
298. Tidd D. Managing innovation / D. Tidd, D. Bessant, K. Pavitt. – John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2001. – 38 p.
299. Ueda S. Japan Quality Award // The Quest for Global Competitiveness Through National Quality and Business Excellence Awards. — Asian Productivity Organization, 2002. — P. 89.
300. World Signia [Electronic resource] : стаття / інтернет-портал «World Signia Україна». – Режим of access : http://www.worldsignia.com.ua/about_card/
301. World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2008, 2009 [Electronic resource] The Global Information Technology Report– Режим of access <http://networkedreadiness.com/gitr/main/analysis/showdatatable.cfm?vno=1.55>



ДОДАТОК А –

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОКРЕМИХ
СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"



Рис А-1. Окремі показники діяльності банків в Україні у 2005-2009 рр.
(складено автором на основі даних [206])

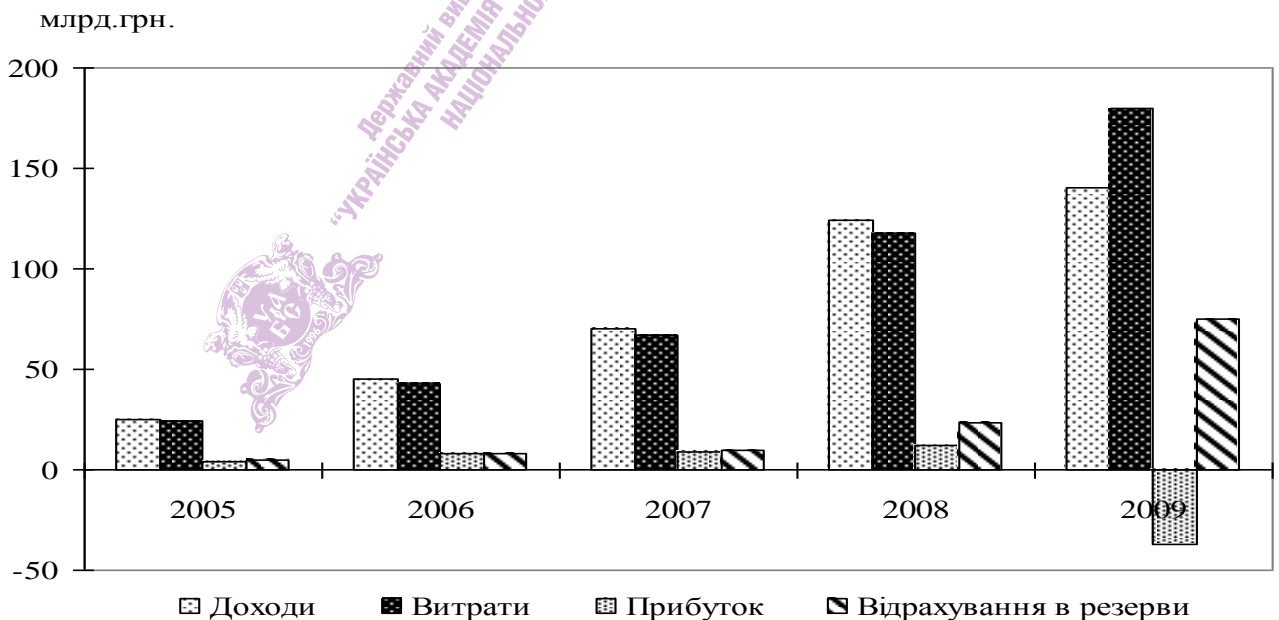


Рис А-2. Динаміка доходів, витрат і прибутку банківської системи України
(складено автором на основі даних [206])

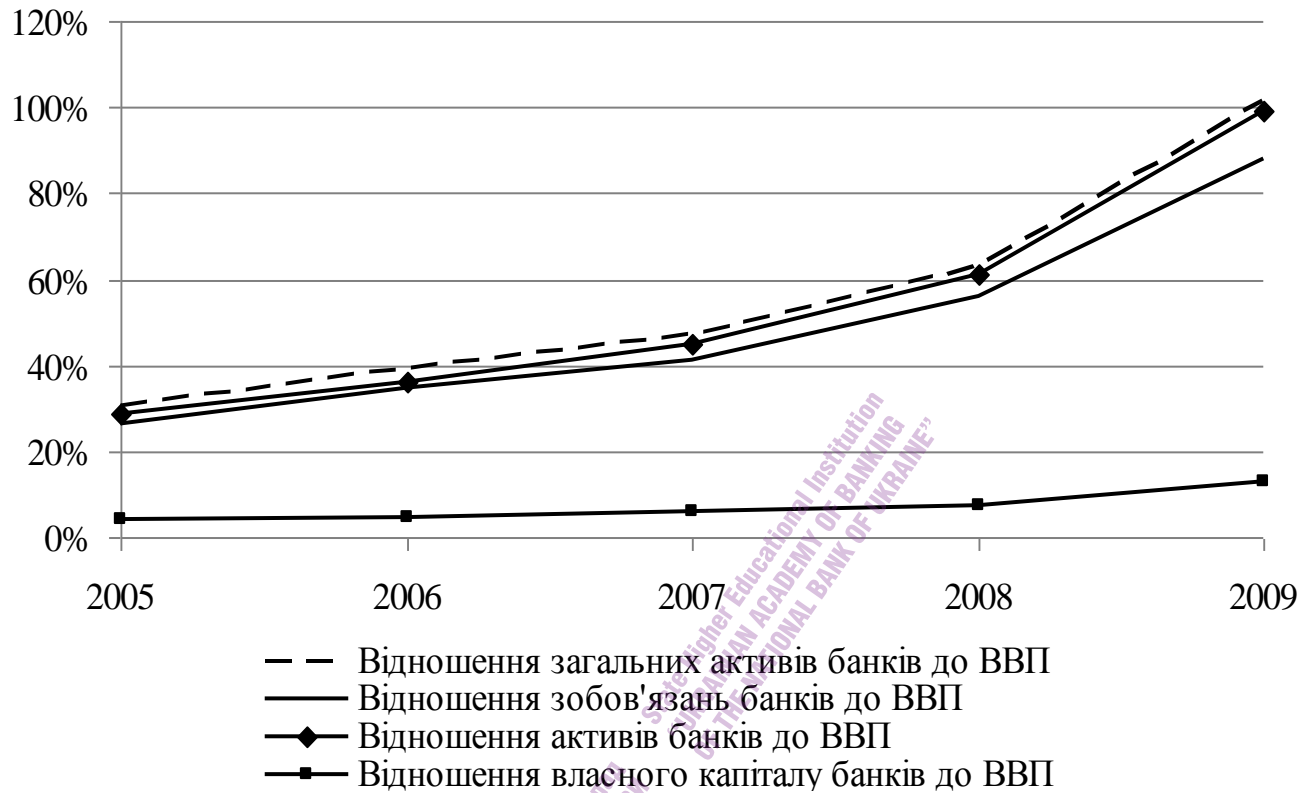


Рис А-3. Основні показники діяльності банків України у 2005-2009 рр., %
(складено автором на основі даних [206])

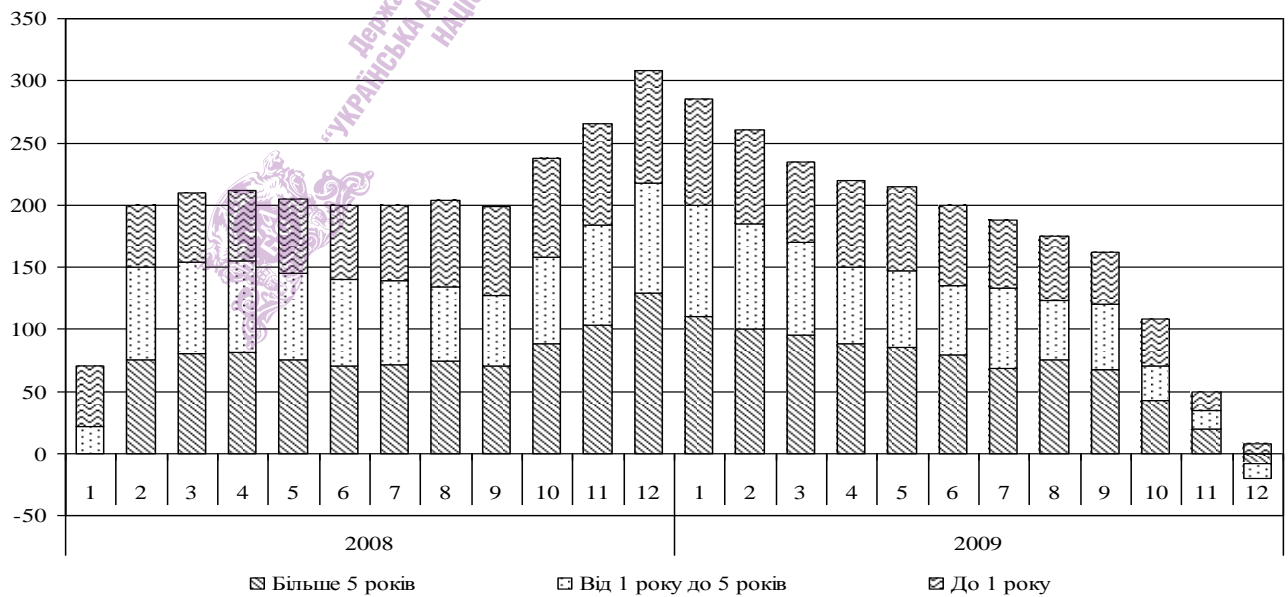


Рис А-4. Депозити за строками (зміна у річному обчисленні)
(складено автором на основі даних [206])

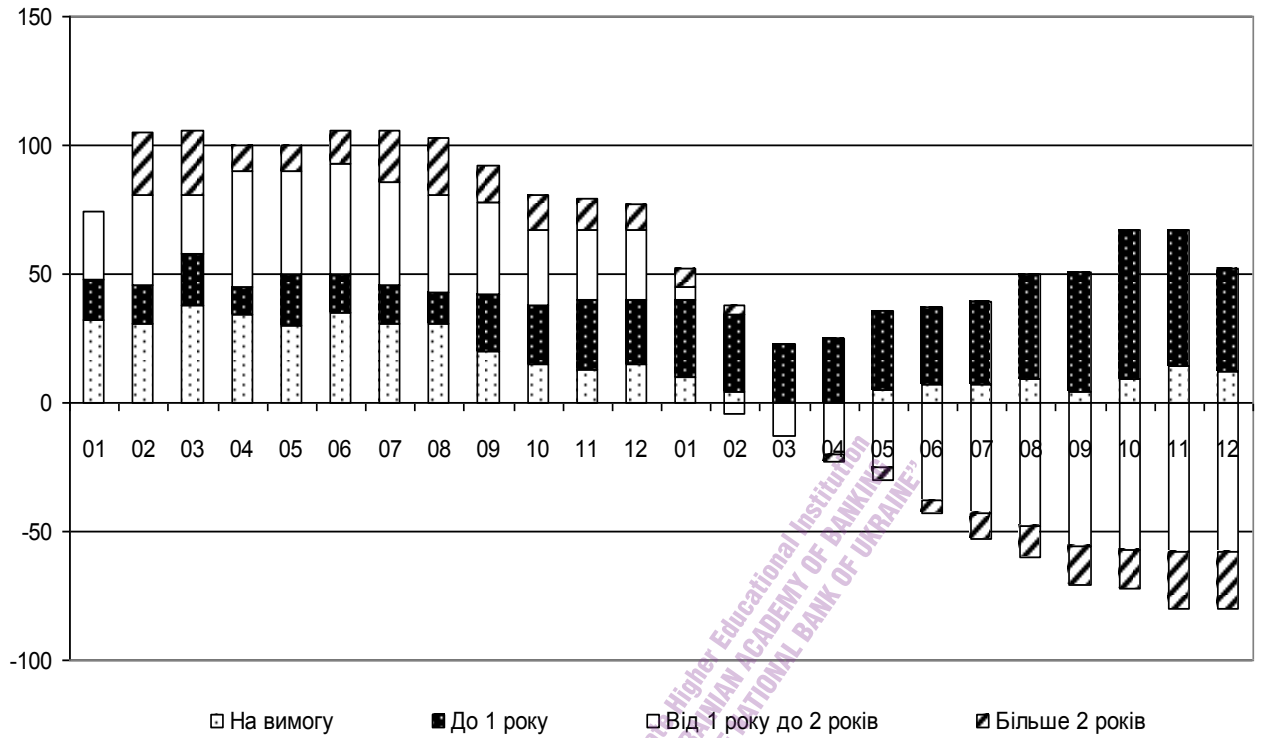


Рис А-5. Кредити за строками (зміна у річному обчисленні)
(складено автором на основі даних [206])

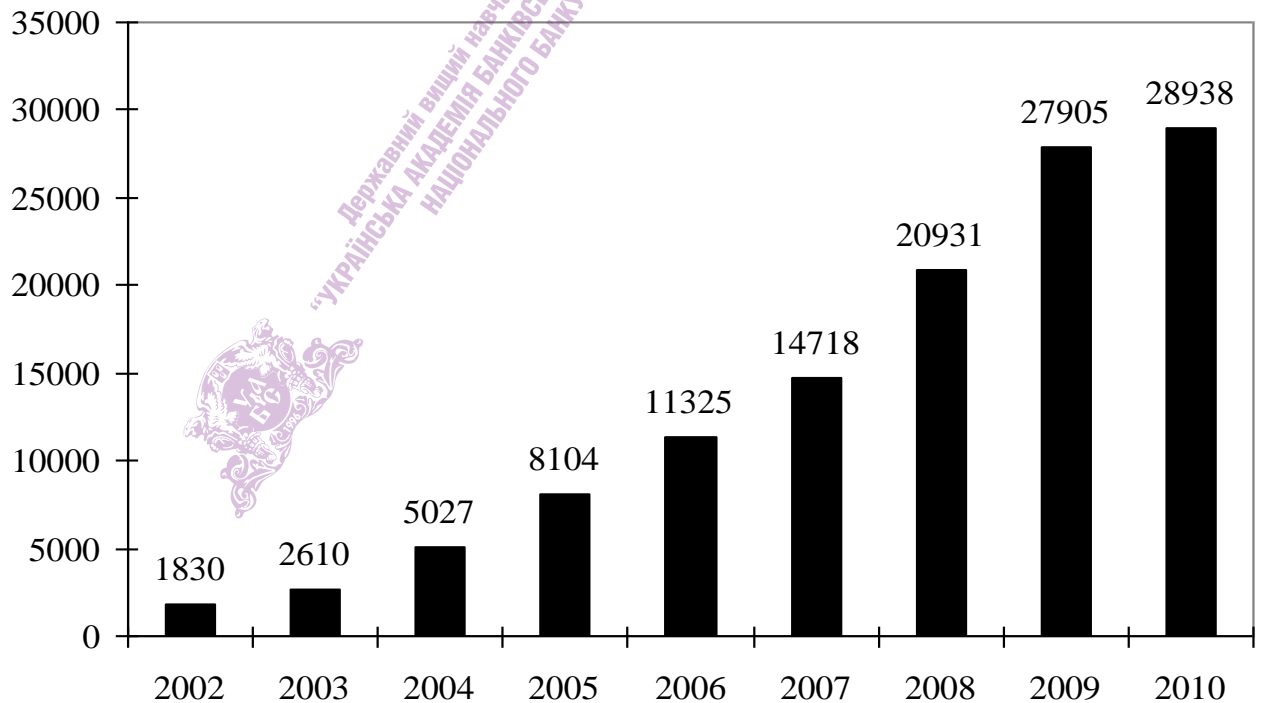


Рис А-6. Динаміка зростання кількості встановлених банкоматів банками України за 2002-2010 рр. (складено автором на основі даних [206])

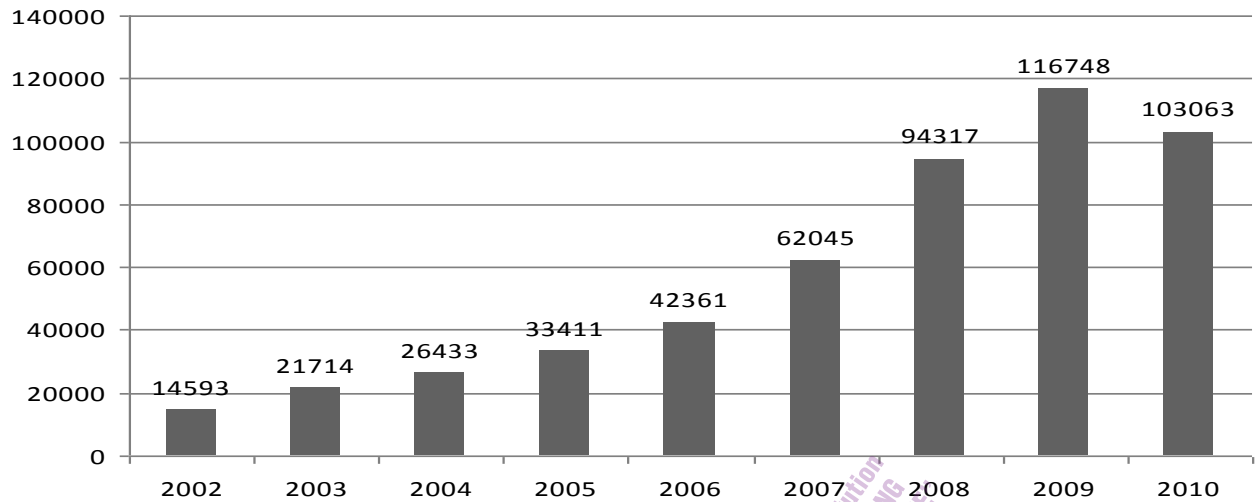


Рис А-7. Динаміка зростання кількості встановлених платіжних термінів банками України за 2002-2010 рр. (складено автором на основі даних [206])

Таблиця А.1.

Показник інформаційної прозорості банків України, 2010 р. [122]

Місце у 2010 р.	Місце в 2009 р.*	Назва банку	Бал, %	Структура власності і права акціонерів, %	Фінансова і операційна інформація, %	Склад і структура Спостережної ради і менеджменту, %	Бал в 2009р. % та динаміка (↑ або ↓)*
1	1	ВіЕйБі Банк	65,1	83,7	58,8	60,3	71,4 (↓)
2	10	ПУМБ	60,9	66,1	61,2	52,3	55,9 (↑)
3	5	Приватбанк	60,3	67,0	60,0	51,5	61,2 (↓)
4	-	ОТП Банк	58,8	68,2	58,5	47,6	-
5	7	Райфайзен банк Аваль	58,8	75,4	54,2	52,4	57,1 (↑)
6	-	УниКредит Банк	51,4	60,5	50,4	41,0	-
7	4	Укрексімбанк	50,8	63,0	51,0	33,9	62,1 (↓)
8	6	Укрсоцбанк	49,7	72,0	42,4	42,1	57,4 (↓)
9	-	Фінанси та кредит	46,9	64,7	41,5	41,0	-
10	-	УкрСиббанк	46,1	55,7	44,4	38,7	-
Середній бал по 10 банкам-лідерам			54,9	67,6	52,2	46,1	61,3 (↓)
Середній бал по 30 найбільшим банкам України які досліджувались			42,7	56,3	37,5	42,2	48,8 (↓)

*Знак «-» означає що в 2009 р. банк не ввійшов до числа десяти кращих за прозорістю.

Таблиця А.2

Рейтинг відкритості банків України, 19 листопада 2010 року** [122]

№ в рейтингу активів НБУ	Банк	Рейтингова група	Загальний рейтинг відкритості	Відкритість фінансової звітності	Відкритість банківських послуг	Відкритість менеджменту	Відкритість власників	Відкритість до запитів ЗМІ
29	ВАВ Банк	a*	3,74	3,5	3,9	3,5	3,9	4
28	Хрещатик	a	3,55	3,7	3,5	3,2	3,5	4
7	ВТБ банк	a	3,53	3,3	3,5	3,3	3,7	4
1	ПриватБанк	a	3,52	3,4	3,8	3,1	3,5	4
9	АльфаБанк	a	3,51	3,4	3,5	3,5	3,4	4
10	ОТПбанк	b	3,49	3,2	3,8	3	3,6	4
4	Райффайзен Банк Аваль	b	3,48	3,4	2,9	3,4	3,9	4
14	"Форум"	b	3,42	3,1	3,6	2,9	3,8	4
22	Ерсте Банк	b	3,4	2,7	3,4	3,6	3,7	4
3	Ощадбанк	b	3,38	3	3,1	3,1	4	4
35	Кредобанк	b	3,31	2,4	3,4	3,4	3,8	4

Продовження табл. А.2

5	Укрсиббанк	b	3,28	2,7	3,9	2,2	3,9	4
8	Промінвестбанк	b	3,26	3	3,2	2,6	3,8	4
6	Укрсоцбанк	b	3,26	3,5	4	3,3	3,9	1
12	"Фінанси та кредит"	b	3,11	3	3,2	2,6	3	4
17	Сведбанк	b	3,07	2,3	2,9	2,9	3,7	4
23	Донгорбанк	b	3,07	2,3	3,2	2,9	3,4	4
2	Укрексімбанк	c	2,97	3,5	3,3	2,4	4	1
34	Індекс-банк	c	2,96	2,2	2,9	2,7	3,9	3,5
32	Правекс-банк	c	2,95	3,1	3,5	2,9	3,8	1
20	ДельтаБанк	c	2,93	2,7	3,1	1,8	3,5	4
31	Фінансова ініціатива	c	2,91	3	2,2	2,2	3,5	4
19	Укргазбанк	c	2,88	2,9	3,6	3,3	3,2	1

* - Рівень a - "висока відкритість", b - "достатня відкритість", c - "задовільна відкритість", d - "недостатня відкритість", f - "інформаційна закритість", ** З рейтингу було вилучено інвестиційні банки "Креді Агріколь" та "ІНГ банк Україна", оскільки ці фінансові інституції працюють лише у корпоративному сегменті і мають певну специфіку щодо розкриття інформації, яка не дозволяє їх порівнювати з роздрібними банками у рамках методики рейтингу "ЕП".

Таблиця А.3

**Ступінь інформативності різноманітних джерел банківської інформації
за 2008-2010 рр. (складено автором на основі даних [206])**

Джерела розкриття інформації	Бал 2010р., %	Структура власності і права акціонерів, %	Фінансова і операційна інформація, %	Склад і структура Спостережної ради і менеджменту, %	Бал, %	
					2009 р.	2008 р.
Річні звіти банків	13,9	20,0	13,0	8,7	17,4	24,8
Веб-сайти	44,7	59,0	42,3	32,7	44,6	43,1
Звітність до регулюючих органів	31,2	41,2	12,3	40,2	53,7	26,0

Таблиця А.4

Оцінка керівниками маркетингових служб вітчизняних банків фінансового забезпечення маркетингових заходів [246]

Фінансове забезпечення	Групи банків, %				Разом
	найбільші	великі	середні	малі	
Достатнє для досягнення цілей маркетингової діяльності	14,3	0,0	0,0	0,0	2,5
Обмежене, фінансуються окремі комунікаційні програми	85,7	87,5	69,3	58,3	72,5
Недостатнє, фінансуються епізодичні рекламні кампанії	0,0	12,5	30,7	41,7	25,0
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Чинники, що знижують ефективність маркетингових комунікацій
банків [246]**

Чинники	Групи банків, %			
	найбільші	великі	середні	малі
Нерозробленість комунікаційної політики	0,0	25,0	61,5	91,7
Недостатній рівень фінансування маркетингової комунікаційної діяльності	57,1	75,0	69,2	91,7
Обмежена кількість маркетологів	42,9	37,5	61,5	75,0
Низька кваліфікація маркетологів	28,6	37,5	38,5	58,3
Відсутність маркетингових досліджень	42,9	62,5	92,3	25,0
Низький рівень співпраці з агентствами	14,3	12,5	38,5	41,7
Обмеженість комунікаційних каналів	0,0	12,5	23,1	83,3
Нерозробленість управлінського обліку	71,4	75,0	69,2	58,3
Низька поінформованість клієнтів	0,0	12,5	0,0	25,0
Відсутність адаптованих методик оцінки ефективності маркетингових комунікацій	28,6	62,5	76,9	16,7
Відсутність єдиних інформаційних баз	57,1	62,5	38,5	25,0

**Особливості реалізації концепції маркетингу
у вітчизняних банках [250]**

Особливості маркетингу в банках України	%
Установлення безпосередніх контактів з клієнтом	16,37
Підтримка збуту послуг	16,04
Стимулювання збуту послуг банку і реклама	14,65
Маркетингові дослідження потребують додаткових фінансових ресурсів	13,30
Визначення та задоволення потреб клієнтів	12,70
Аналіз ринку – збирання конкурентної інформації	12,70
Планування портфелю банківських послуг	11,86
Адаптація до нових ринкових пропозицій	11,81
Допомога у прийнятті рішень про кількість і якість послуг, що надаються банком	9,67
Маркетинг – це рівень, профіль освіти та оволодіння керівників всіх рівнів спеціальними знаннями	9,02
Маркетинг має провідне значення у стратегічному плануванні діяльності банку	4,69
Маркетинг – це провідна філософія банку	4,13
Маркетинг обмежений рамками відділу маркетингу	3,30
Функції маркетингу в банку не зрозумілі	2,83
Маркетинг відсутній у діяльності банку	1,72

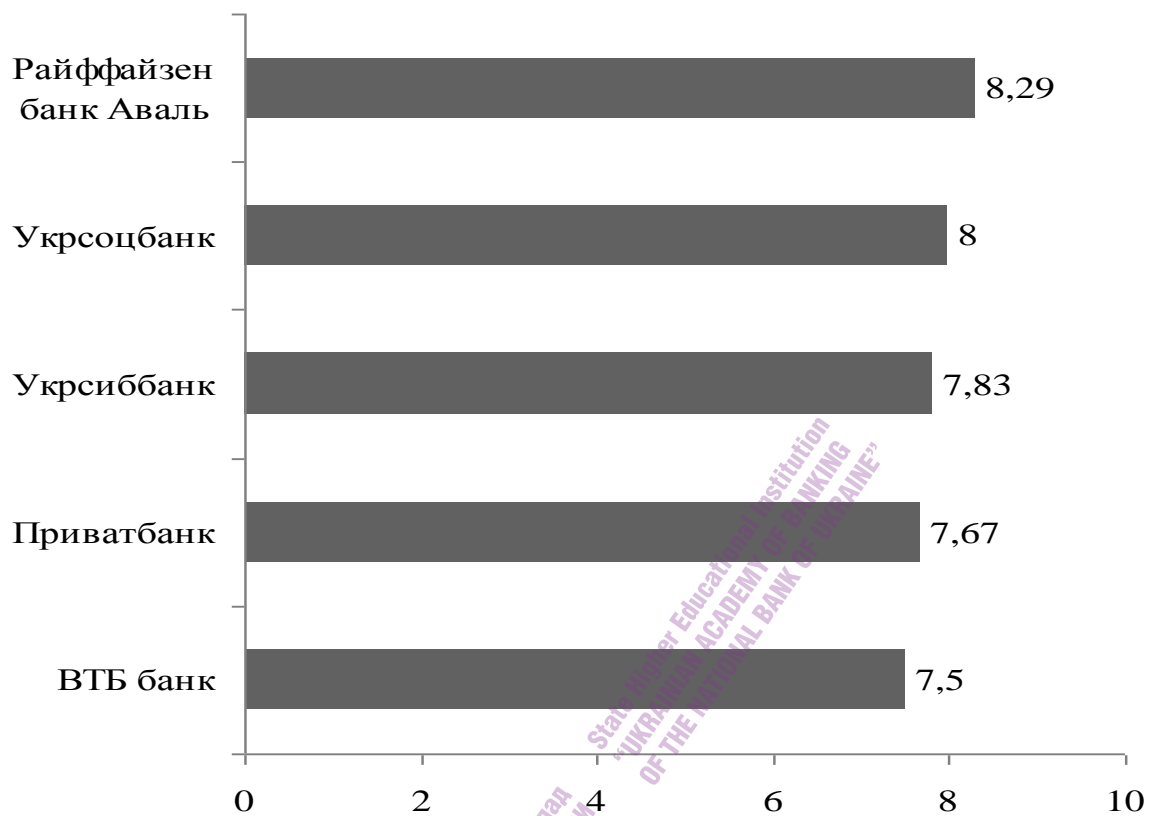


Рис А8. Банки – лідери за рівнем професійності менеджменту [232]



Рис А9. Банки – аутсайтери за рівнем професійності менеджменту [232]

Ранжування країн Східної Європи та Центральної Азії за рівнем модернізації
фінансового ринку (рівнем впровадження інформаційних технологій)

(складено автором на основі даних [301

Ранг країни за рівнем модернізації фінансового ринку (серед усіх країн світу)	Країна	Бал (від 1 до 7: 1 = слабкий рівень; 7 = відмінний рівень)
27	Естонія	5,53
40	Туреччина	4,98
41	Словаччина	4,97
45	Чехія	4,80
48	Словенія	4,70
59	Чорногорія	4,45
61	Угорщина	4,34
66	Латвія	4,25
69	Польща	4,23
70	Азербайджан	4,20
73	Хорватія	4,13
75	Литва	4,11
82	Румунія	3,91
92	Росія	3,59
93	Македонія	3,59
95	Казахстан	3,50
96	Грузія	3,47
100	Україна	3,37
103	Вірменія	3,20
110	Болгарія	2,99
111	Сербія	2,98
117	Албанія	2,83
119	Таджикистан	2,81
121	Киргиз стан	2,67
122	Боснія і Герцеговина	2,60

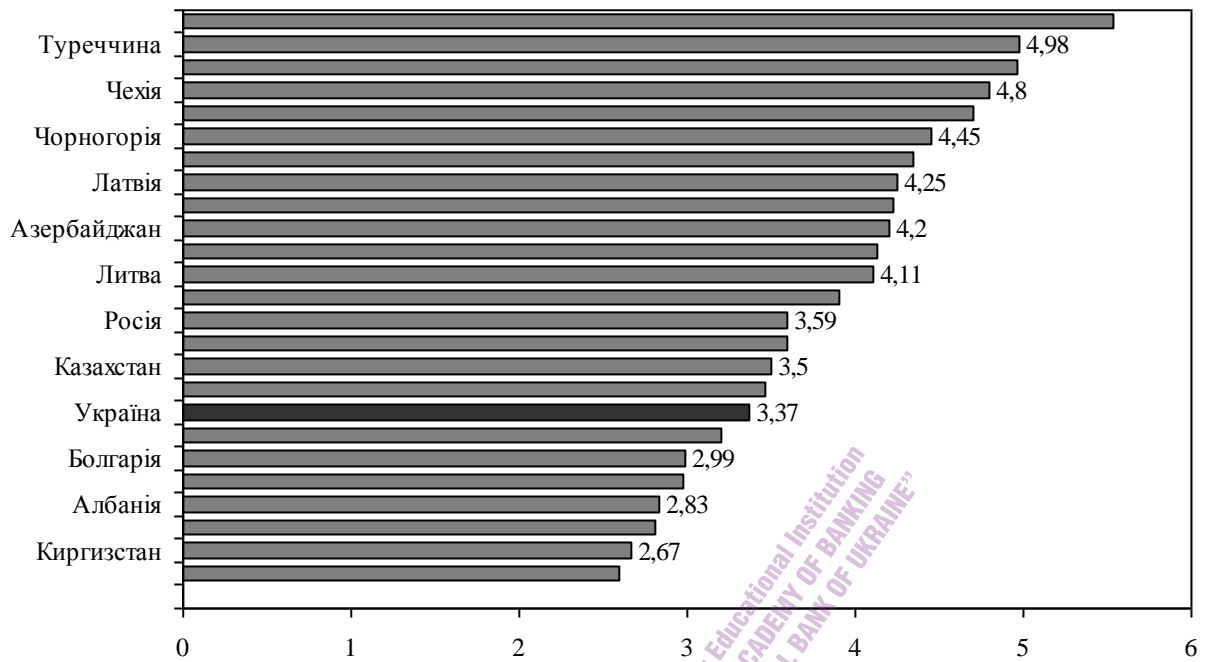


Рисунок А.10 – Ранжування країн Східної Європи та Центральної Азії за рівнем модернізації фінансового ринку (рівнем впровадження інформаційних технологій) [30]

Таблиця А.9

Структура територіальної організації банківської системи зарубіжних країн та України [121]

	Універсальні комерційні банки	Кооперативні банки	Лізингові банки	Регіональні банки	Розрахункові (клірингові) банки	Іпотечні банки	Інвестиційні банки	Депозитні банки	Дисконтні і акцептні банки	Кредитні спілки та товариства	Державні банки	Місцеві банки	Ощадні банки	Земельні банки	Фінансові холдингові групи	Фінансові підприємства	Мислово-фінансові підприємства	Банківські корпорації	Філії іноземних банків
Німеччина	+	+		+		+				+	+		+	+					+
Франція	+	+	+	+		+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+
Австрія	+	+		+		+	+			+	+		+	+					+
Великобританія	+	+		+	+	+	+	+	+	+			+						+
Італія	+	+		+		+					+		+						+
США	+	+		+	+		+			+			+		+	+	+	+	+
Японія	+	+		+						+	+	+	+		+			+	+
Росія	+	+		+			+				+		+						+
Україна	+				+					+	+		+				+	+	+

Кількість банківських філій на 1 млн. населення в країнах ЄС, США,
Японії, Росії та Україні [121])

Країна	Кількість філій	Кількість філій на один банк	Населення, млн. чол.	Число філій на 1 млн. населення
Німеччина	45 467	14,4	82,2	553,1
Франція	26 370	23,1	64,5	408,8
Австрія	4 617	4,9	8,1	570,0
Італія	30 944	35,3	59,1	523,1
Іспанія	57 185	149,3	57,3	998,0
Великобританія	11300	22,9	60,6	186,5
Фінляндія	1530	4,3	5,1	300,0
Швеція	2 135	17,9	9,0	237,2
Португалія	4 752	21,7	9,9	480,0
Бельгія	6 868	77,2	10,1	680,0
Данія	35 174	175,0	81,8	430,0
Люксембург	352	1,7	0,4	880,0
Нідерланди	6 665	66,0	15,5	430,0
Ірландія	980	0,9	3,5	280,0
Греція	2 589	47,9	10,8	239,7
США	79 950	10,5	298,8	267,6
Японія	35 371	143,2	127,4	277,6
Росія	3 512	3,1	141,0	24,9
Україна	1369	7,0	43,6	31,4

Порівняльна характеристика провідних країн світу та України за ознаками ефективної територіальної організації банківської системи (ТОБС)

Країни	Пропорційність регіональної структури банківської системи	Розгалуженість регіональної банківської мережі	Розподіл банків пропорційно чисельності населення	Розподіл банків пропорційно ВВП	Наявність законодавства, що регулює ТОБС	Присутність іноземного капіталу
Німеччина			553,1 банків на 1 млн. населення	868 млрд. дол. ВВП у розрахунку на 1 банк	досконалість банківського законодавства	88 філій іноземних банків (2,8% від загальної кількості)
США	Регіональні банки присутні у всіх штатах (59,5% банків розміщені у 13 штатах з 50)	62,3% банківської мережі припадає на 11 з 50 штатів США	267,6 банків на 1 млн. населення	1 199 млрд. дол. ВВП у розрахунку на 1 банк	розвинена система законодавчих актів	972 філії іноземних банків (1,1% від загальної кількості банків)
Росія	Регіональні банки відсутні у 3 областях з 80 (48,8% банків розміщені в м. Москва)	54,6% банківської мережі припадає на 19 областей з 80 (6 федеральних округів з 7), в тому числі: м. Москва, Московська обл., м. Санкт-Петербург	24,9 банків на 1 млн. населення	636 млрд. дол. ВВП у розрахунку на 1 банк	недосконалість і нерозвиненість банківського законодавства	740 філій іноземних банків (16% від загальної кількості банків)
Україна	Регіональні банки відсутні в 9 областях (61,7% усіх банків розміщені в м. Києві та Київській обл.)	50,1% банківської мережі припадає на 7 областей: м. Київ та Київська, Одеська, Дніпропетровська, Харківська, Донецька, Львівська обл. і АРК і м. Севастополь	31,4 банків на 1 млн. населення	415 млрд. дол. ВВП у розрахунку на 1 банк	недосконалість і нерозвиненість банківського законодавства	47 філій іноземних банків (3,0% від загальної кількості банків)

Додаток Б –

**Анкета експрес-оцінки матеріально-технічної складової
інноваційного потенціалу банку**



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Опитувальна анкета

Дата заповнення:

		2009
число	місяць	рік

Будь ласка, уважно прочитайте та заповніть цю анкету. Отриману інформацію буде використано для визначення рівня виконання організаційно-управлінським персоналом Вашого банку своїх функцій

Питання	Відповідь
1. Планування	
чітко визначені цілі та задачі формування та використання інноваційного потенціалу банку	
постійний аналіз інформації про тенденції розвитку ринку банківських послуг	
чітко визначені пріоритетні напрямків інноваційної діяльності банку	
раціонально розподілені та використані інноваційні ресурси банку (фінансові, кадрові, матеріально-технічні тощо)	
2. Організація	
належним чином налагоджена структура управління інноваційним потенціалом банку	
чітко здійснений розподіл повноважень та встановлень зон відповідальності персоналу банку задіяного в інноваційній діяльності	
ефективно організований інноваційний процес банку	
ефективно побудований процес управління формуванням та використанням інноваційного потенціалу банку	
оперативність прийняття рішення щодо реалізації інноваційного потенціалу банку	
3. Мотивація	
у банку створені відповідні умови для навчання та професійного розвитку банківського персоналу	
рівень задоволеності потреб банківських службовців залучених до інноваційної діяльності	
ступінь залученості банківського персоналу в інноваційний процес	
заохочення трудової ініціативи персоналу	
4. Контроль	
наявність у банку системи контролю якості на кожному етапі системи управління інноваційним потенціалом банку?	
розроблена банком ефективна система оцінки отриманих результатів	
банком здійснюється контроль раціональності використання інноваційних ресурсів	
відповідність отриманих результатів поставленим стратегічним цілям банку	
5. Координація	
налагоджена система управління банка	
наявність внутрішніх взаємозв'язків складових інноваційного потенціалу банку	
наявність внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків	
регулярність проведення поточного аналізу відхилень: перегляд та корегування планів	
Загальна оцінка рівня менеджменту	



Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”