

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

КРИВИЧ ЯНА МИКОЛАЇВНА

УДК 336.71:001.895](043.3)

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному вищому навчальному закладі «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Науковий керівник – доктор економічних наук, доцент  
*Леонов Сергій Вячеславович*,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Українська академія банківської справи  
Національного банку України»,  
завідувач кафедри фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
*Гуцал Ігор Степанович*,  
Тернопільський національний  
економічний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
декан факультету фінансів;  
кандидат економічних наук, доцент  
*Шипуліна Юлія Сергіївна*,  
Сумський державний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри маркетингу

Захист дисертації відбудеться 17 грудня 2010 р. о 13<sup>00</sup> год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 у Державному вищому навчальному закладі «Українська академія банківської справи Національного банку України» за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» за адресою: 40000, м. Суми, вул. Покровська, 9/1.

Автореферат розісланий 16 листопада 2010 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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. Водачком, 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, подальшого 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 ІІ суб'єктів господарювання; розвинути науково-методичні підходи до розуміння сутності ІІБ;
- розвинути теоретико-методичні засади системного підходу при управлінні ІІБ, формалізувати модель формування ІІБ;
- розробити структурно-компонентний підхід до формування та використання ІІБ шляхом його агрегованої предметно-функціональної структуризації;
- визначити специфічні особливості ІІБ 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 ІІ;
- здійснити поелементну та інтегральну оцінки ІІ окремих банків України, визначити їх поточні конкурентні позиції на вітчизняному ринку банківських послуг, виходячи з розміру капіталу та рівня ІІБ; 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 ІІБ.

*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 ІІ банків України); системно-структурного і багатофакторного аналізу (в процесі систематизації факторів формування ІІБ); експертних оцінок і групувань (при формалізації окремих підходів до оцінки ІІБ); економіко-математичного моделювання та прогнозування (при оцінці ІІ 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 центральної 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 забезпечує 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 представили 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 Національного 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 Mezinárodní vědecko-praktická konference «Zprávy vědecké ideje – 2009» (Прага, Чехія, 2009 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Образование и наука 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 Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka i innowacja – 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.

**Структура і зміст роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації – 290 сторінок, у т.ч. на 107 сторінках розміщено 41 таблицю, 34 рисунки, 3 додатки і список літератури з 301 найменування.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичну значущість результатів, встановлено зв'язок з науковими програмами і темами, подано інформацію про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «**Аналіз теоретичного підґрунтя дослідження інноваційного потенціалу банку**» досліджено теоретичні засади та сучасні тенденції у розвитку банківських інновацій, здійснено структурно-декомпозиційний аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження ІІ суб'єктів господарювання та аналіз науково-методичних підходів до його оцінки.

Систематизація поглядів вітчизняних та закордонних науковців на сутність банківських інновацій (як результат, зміну, процес, сукупність заходів) дозволила обґрунтувати необхідність їх трактування як результату розробки та впро-

вадження нових або удосконалення існуючих банківських послуг та продуктів, технологій здійснення банківської діяльності. Автором досліджено специфіку найбільш відомих банківських інновацій (табл. 1) за наступними критеріями їх ідентифікації: новизна, задоволення ринкового попиту, високий ризик і високий ступінь невизначеності, гнучкість форм, наявність побічного, важко передбачуваного результату та здатність до комерціалізації.

Таблиця 1

### Хронологія розвитку найбільш відомих банківських інновацій

Рік	Сутність інновації
1661	Перший державний центральний банк в світі – Банк Швеції
1824	Перша система банківського клірингу (США)
1937	Перше кредитне бюро
1939	Прототип першого банкомату
1949	Прототип сучасної кредитної картки
1950	Перша мережа передачі інформації за допомогою телексного зв'язку
1961	Перші оборотні депозитні сертифікати
1974	Перша смарт-карта
1972	Перша централізована електронна мережа обліку банківських чеків
1973	Створена система SWIFT
1984	Прототип сучасного Інтернет-банкінгу
1993	Запроваджено цифрові гроші – DigiCash
1996	Міжнародна платіжна система Visa International
1997	Перший віртуальний банк (США)
2000	Перший універсальний електронний гаманець
2008	Впровадження терміналів швидких розрахунків iBox

У роботі надано характеристику окремих видів банківських інновацій, структурованих за наступними класифікаційними ознаками: причини виникнення, ціль, функціональний зміст, якісні характеристики, темпи запровадження, об'єкт реалізації, характер потреб, новизна, рівень витрат. Обґрунтовано, що сьогодні найбільш поширеними у банках є інноваційні зміни: в організаційній структурі, формах обслуговування клієнтів, застосовуваних інформаційних та комунікаційних технологіях, формах внутрішнього контролю, структурі функціональних навантажень працівників.

Сьогодні в Україні поступово збільшується кількість банків, які приділяють значну увагу впровадженню нових продуктів і технологій обслуговування клієнтів (ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль» та ін.), але лідером протягом останніх років залишається ПАТ «Приватбанк». В той же час, цей процес носить стихійний, а не системний характер; переважна більшість вітчизняних банків віддають перевагу запозиченню інновацій, а



не розробці власних, обмежуючись лише витратами на проведення досліджень щодо адаптації новинки до умов внутрішнього ринку банківських послуг.

Системний аналіз об'єктивних закономірностей при дослідженні соціально-економічної природи ІПБ в роботі здійснено на основі структурно-декомпозиційного аналізу категоріально-понятійного апарату на різних рівнях узагальнення. Так, ІП розглядається автором як складова частина більш загальних економічних категорій: «потенціал» та «економічний потенціал», що дозволило формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між ними. Результати критичного узагальнення та систематизації теоретичних засад управління потенціалом суб'єктів господарювання дозволили автору виокремити чотири науково-методичні підходи до розуміння сутності ІП: 1) як сукупності різних видів ресурсів, спрямованих на реалізацію інноваційних заходів; 2) як його ототожнення з іншими видами потенціалів, зокрема, науково-технічним та науковим; 3) як сукупності невикористаних, прихованих можливостей; 4) як наявної здатності до розвитку на основі інновацій. Така розпорошеність та несистемність наукових концепцій дослідження ІП, наявність протиріч у визначеннях обумовлює неузгодженість щодо застосування методів наукових досліджень та знижує ефективність реалізації заходів управлінського впливу.

В контексті формування загальних принципів та обрання ефективних методів ієрархічно субординованого управління ІПБ, принципове значення має формалізація його суб'єктно-об'єктної структури та функціональних підсистем, а також конкретизація задач та вибір відповідного інструментарію його поелементної оцінки. Виходячи з цього, автором здійснено критичне узагальнення наукових напрацювань щодо структуризації ІП суб'єктів господарювання, а також виокремлення його предметно-цільових класифікаційних ознак.

Систематизація основних підходів до оцінки ІП дозволила визначити специфіку та сфери застосування прогностичної, діагностичної, порівняльної та детальної оцінок, а також обґрунтувати перелік показників для їх здійснення. Проведений аналіз показав, що більшість методів оцінки ІП ґрунтуються на фрагментарній фіксації окремих показників інноваційної активності, виходячи з відсутності потужної інформаційної та статистичної баз, не враховують міри залучення суб'єкта господарювання до інноваційного процесу. Крім того, вимірюючи ІП, часто оцінюють суміжні потенціали (виробничий, науково-технічний, кадровий тощо), не розраховуючи при цьому їх частку, задіяну в інноваційній діяльності, що призводить до викривленого уявлення про рівень ІП.

У другому розділі **«Розвиток науково-методичних підходів до управління інноваційним потенціалом банку на основі системного підходу»** формалізовано теоретичні засади структурно-логічної побудови комплексної системи управління ІПБ, розроблено рекомендації щодо вибору стратегії розвитку банку з урахуванням типу його ІП, формалізовано загальні тенденції та проблеми розвитку ІПБ України.

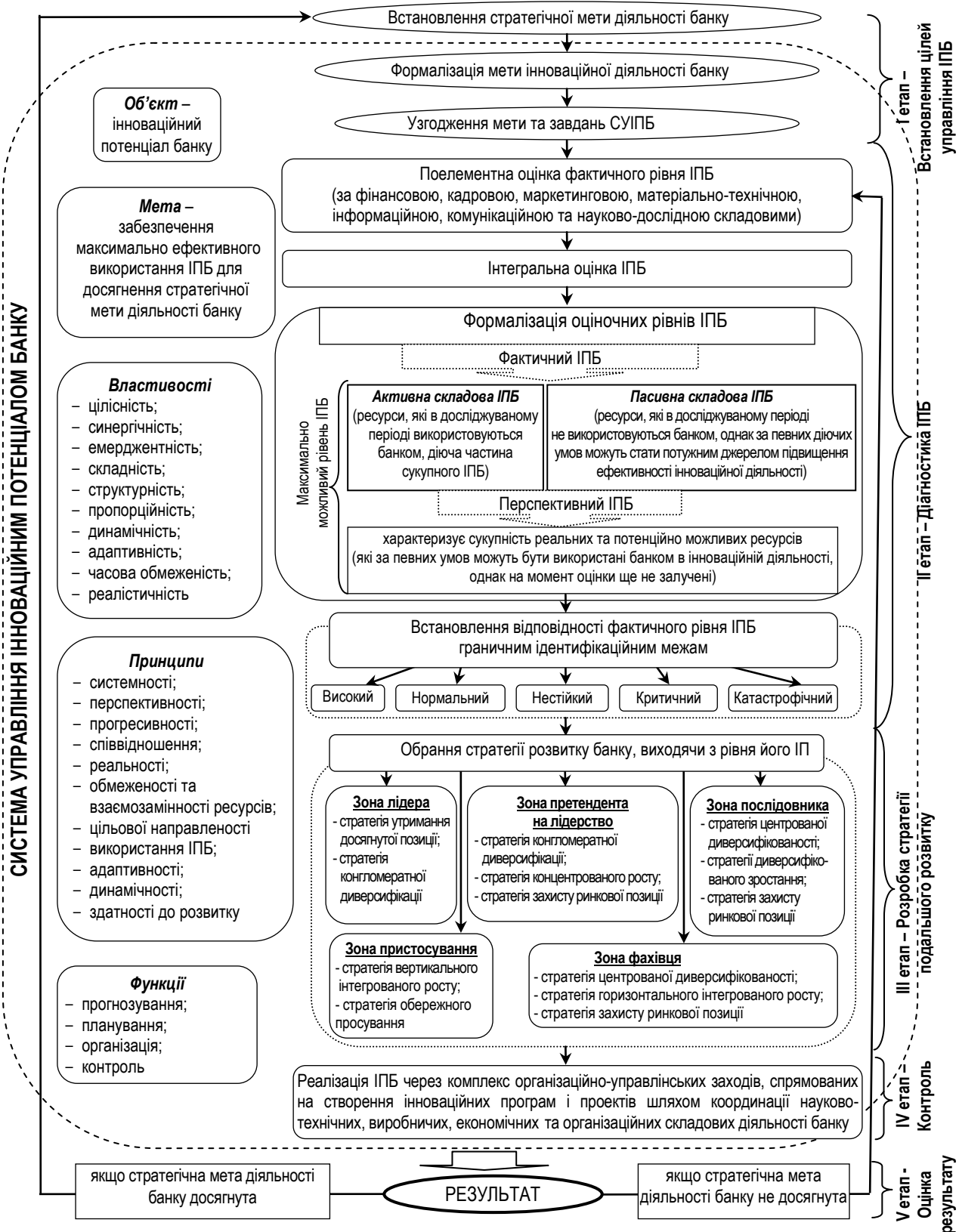
З метою забезпечення термінологічної узгодженості при формуванні комплексної системи управління ІПБ автором поглиблено розуміння змісту ряду економічних дефініцій.

Так, зокрема, 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. Такий підхід передбачає, що основу ІПБ складають не лише реальні ресурси, а й потенційні можливості їх ефективно використати з метою підвищення конкурентних позицій банку. При цьому підкреслено інноваційний характер досліджуваних ресурсів, тобто при оцінці ІПБ враховуються лише ті з них, які банк в змозі виділити на інноваційну діяльність, а не вся сукупність ресурсів, яка є в його розпорядженні. Автор акцентує увагу на тому, що потенційні ресурси можуть бути перетворені на реальні лише за наявності певних умов (найважливішими з них автор вважає час та вартість), які слід враховувати при формуванні комплексного критерію його оцінки та методологічного підґрунтя для визначення необхідних та достатніх умов його ефективного використання. Принциповим є те, що комплекс заходів щодо формування та використання ІПБ буде ефективним лише тоді, коли матиме системний характер та буде підпорядкований єдиній загальній стратегічній меті.

Під системою управління інноваційним потенціалом банку (СУІПБ) запропоновано розуміти цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує цільове, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку. Таким чином, автор акцентує увагу на необхідності формування цілісного та гнучкого механізму управління ІПБ, який не лише має відповідати сучасним вимогам глобальної конкуренції, але і приводити у відповідність ресурсні можливості та стратегічні цілі інноваційного розвитку банку.

Такий підхід до розуміння СУІПБ обумовив необхідність вирішення ряду загальнотеоретичних питань її побудови як багаторівневого та поетапного процесу координації управлінських дій за ресурсами, часом та напрямками з метою забезпечення узгодженості її цільових та функціональних підсистем (рис. 1).

Шляхом застосування методів функціональної, ресурсної та структурної декомпозиції автором формалізовано перелік завдань, критеріїв та відповідних кількісних індикаторів їх реалізації за окремими структурними елементами різних ієрархічних рівнів. СУІПБ притаманні як загальносистемні, так і специфічні властивості, зокрема – цілісність, синергічність, складність, структурність, пропорційність, динамічність, адаптивність, реалістичність та часова обмеженість.

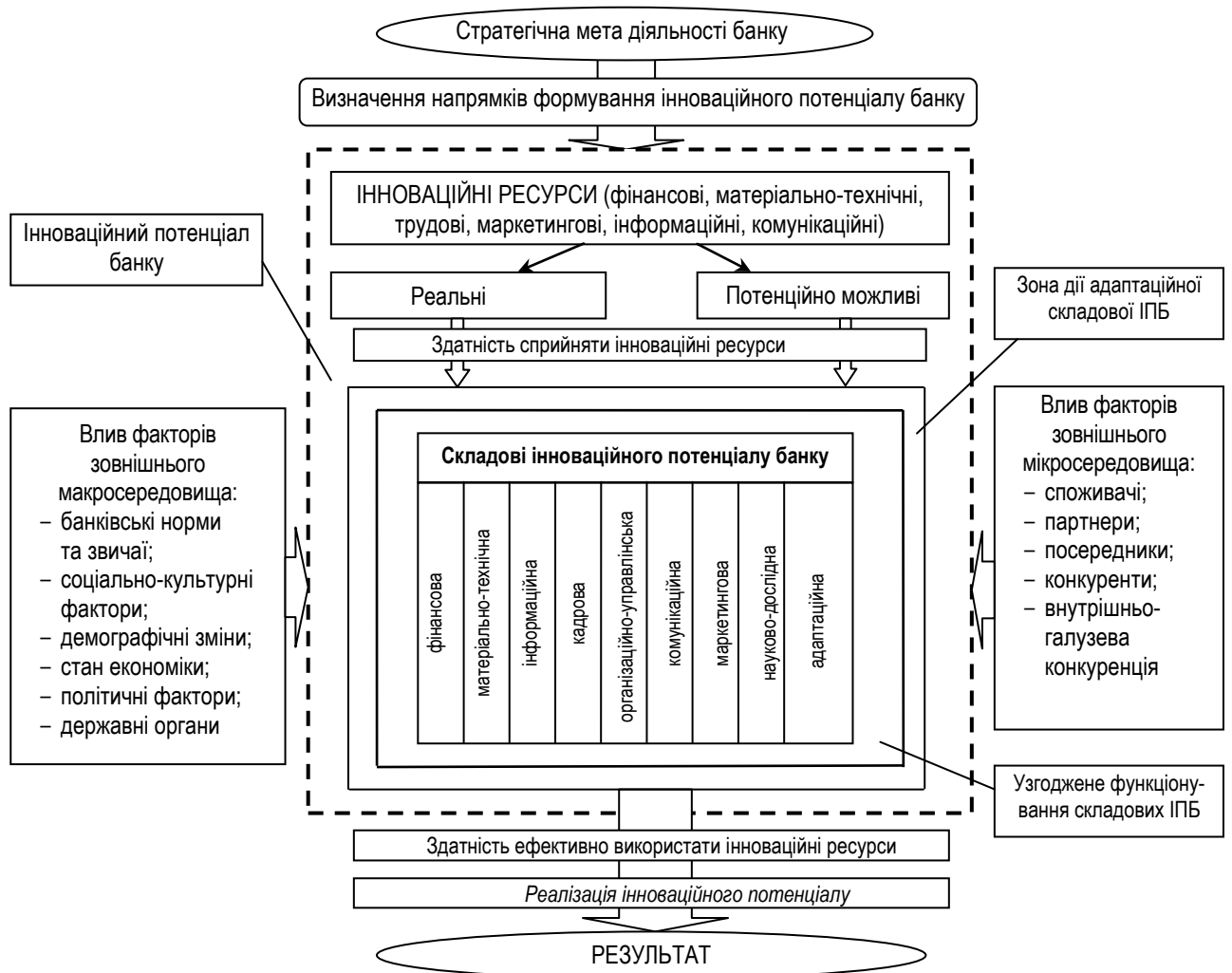


**Рис. 1. Система управління інноваційним потенціалом банку**

Необхідність урахування властивостей синергізму складних систем, забезпечення взаємопов'язаності та взаємообумовленості функціонування елементів СУІПБ відображає і сформована автором система принципів формування ІПБ,

до складу якої включено принципи: системності, перспективності, прогресивності, співвідношення, роботи в межах наявних ресурсів, обмеженості та взаємозалежності, цільової направленості використання ІПБ, адаптивності, динамічності та здатності ІПБ до розвитку.

Розвинений автором структурно-компонентний підхід до формування та використання ІПБ (рис. 2) передбачає, що успішне просування банківських інновацій та ефективне управління ІПБ можливе лише за умови узгодженого функціонування його складових. Це зумовлює необхідність відмови від поелементного підходу до управління ІПБ на користь інтегрованого. Розроблена агрегована предметно-функціональна структуризація ІПБ суттєво зміщує акценти в розумінні змістовного наповнення традиційних складових (фінансової, матеріально-технічної та ін.), а також передбачає виокремлення ряду нових. Так, наприклад, адаптаційна складова характеризує здатність банку, враховуючи його реальні ресурси та потенційні можливості, адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом удосконалення власної організаційної структури, перенастроювання системи менеджменту, зміни напрямків інноваційної діяльності тощо.



**Рис. 2. Структурно-компонентний підхід до формування та використання ІПБ**

Критичний аналіз стану та динаміки розвитку ІПБ України за окремими його складовими дозволив виокремити цілий ряд проблем, які стримують інноваційну активність банків, зокрема: низький рівень капіталізації банків та застосовуваних ними інформаційних технологій; обмеженість мотиваційних механізмів та простору для самореалізації персоналу; інформаційна непрозорість; вузьке розуміння банківського маркетингу; висока плинність кадрів; дефіцит інноваційно-активного персоналу тощо.

В умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг та нестабільності ринкового середовища банки 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 клієнтів, пошуку та застосовування нових форм та способів надання послуг, тобто розвиватися інноваційним шляхом. У роботі наголошено, що сьогодні для банків пріоритетного значення набуває формування виважених конкурентних стратегій, що відповідають їх ресурсним можливостям та здатності до інноваційного розвитку.

У роботі це запропоновано здійснювати на основі матричного підходу, який дозволяє ідентифікувати поточну позицію банку в межах п'яти зон («лідера», «претендента на лідерство», «послідовника», «фахівця» та «пристосування») та визначити тип подальшої стратегії розвитку банку, виходячи із взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівня ІП. Автором формалізовано граничні межі кожної із зон, специфічні особливості діяльності банків в кожній з них, ідентифіковано поточну позицію окремих банків України. В залежності від зони, в яку потрапив досліджуваний банк, автор розглядає два альтернативні напрямки подальшого розвитку: горизонтальний та вертикальний (напрямок руху по діагоналі є надзвичайно висовитратним та високоризиковим). Розроблено рекомендації щодо обрання стратегій розвитку банку в межах визначених зон (фрагмент представлено в табл. 2), визначено їх ключові характеристики та цільові завдання.

**У третьому розділі «Удосконалення науково-методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу банку»** розвинуто методичні засади поелементної та інтегральної оцінок ІПБ, продемонстровано зміст авторських пропозицій на прикладі окремих вітчизняних банків.

При розробці методичних підходів до оцінки ІПБ автор виходив із необхідності створення дворівневої системи оцінки (I рівень – поелементна, II рівень – інтегральна), яка б передбачала не тільки кількісну, але й якісну оцінку кожної складової, враховувала різноплановість об'єктів дослідження та неспівставність та багатовимірність вхідних даних.

Оцінку фінансової складової ІПБ запропоновано здійснювати з урахуванням взаємозалежності та узгодженості наступних оціночних параметрів: 1) структури джерел фінансування банківських інновацій (наявність власних фінансових ресурсів та можливість залучення додаткових); 2) конкретного виду запроваджуваної банківської інновації (технологічні та продуктові).

## Основний зміст стратегій розвитку банку, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу

Зона	Рівень ІПБ / Положення банку на ринку банківських послуг за розміром капіталу	Напрямки зміни позиції банку в межах матриці стратегій інноваційного розвитку банку	Рекомендована стратегія	Характеристика рекомендованої стратегії	Цільові завдання рекомендованої 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		Стратегії концентрованого росту	Удосконалення існуючих продуктів або впровадження радикальних інновацій	Зайняття позиції лідера на ринку банківських послуг України
	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «послідовника»	Нормальний / середня, нестійкий / висока, нестійкий / середня	Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія центрованої диверсифікації	Пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку	Зміцнення становища на ринку банківських послуг та нарощення інноваційного потенціалу
	Нормальний / низька	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегії диверсифікованого зростання	Досягнення синергетичного ефекту, який реалізується шляхом об'єднання двох абсолютно різних напрямків бізнесу, ефективність яких у сукупності є значно вищою, ніж поодиночі	Розширення ринку та пропонованої номенклатури продуктового ряду, розподіл ризиків
	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «фахівця»	Нестійкий / низька, нестійкий / критична, критична / низька критичний / критична	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія центрованої диверсифікації	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 впровадження різнопланових продуктивних та організаційно-управлінських інновацій	Збільшення рівня інноваційного потенціалу
	Критичний / висока, критичний / середня	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «пристосування»	Катастрофічний / критична, катастрофічний / низька, катастрофічний / середня, катастрофічний / висока	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія вертикального інтегрованого росту	Об'єднання з іншими кредитними установами з метою недопущення банкрутства	Вихід з кризового стану
		Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія обережного просування	Постійне удосконалення абсолютно всіх сфер діяльності банку	Вихід з кризового стану

Так, зокрема, як видно з рис. 3, автор наголошує на тому, що фінансувати технологічні інновації банк може лише за рахунок власних коштів, оскільки цей процес є тривалим у часі, має високу вартість та підвищений рівень ризиковості, тоді як для фінансування продуктових інновацій, що традиційно вважаються низьковитратними та мають короткий термін реалізації, банк може залучати додаткові ресурси. Структура джерел фінансування банківських інновацій покладена в основу сформованої автором системи показників для оцінки окремих характеристик фінансової складової ІПБ, а для визначення її загального рівня здійснено перехід до бінарних величин.



**Рис. 3. Структура джерел фінансування банківських інновацій**

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 працівників; коефіцієнт плинності кадрів; середній стаж роботи працівника у даному банку тощо);
- 2) оцінка професійно-кваліфікаційного рівня кадрів (питома вага працівників з вищою освітою, науковим ступенем, 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 інновацій до загальної кількості працівників банку).

Для оцінки науково-дослідної складової ІПБ запропоновано використовувати показник інноваційної активності ( $I_{ак}$ ), який дозволяє оцінити якість інноваційної діяльності досліджуваного банку відносно банку, який демонструє найбільший темп зростання прибутку в поточному періоді:

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

- 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, протягом 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.

При оцінці маркетингової складової ІПБ автором враховано динаміку впливу загальноринкових тенденцій шляхом оцінки зміни ефективності здійснення банком інвестицій в маркетинг, скоригованої на динаміку зміни рентабельності в цілому по банківській системі:

$$E = \frac{A_T^{\hat{\sigma}}}{A_{T-1}^{\hat{\sigma}}} \cdot \frac{A_{T-1}^{\hat{\sigma}c}}{A_T^{\hat{\sigma}c}} \cdot \frac{MB_{T-1}^{\hat{\sigma}}}{MB_T^{\hat{\sigma}}}, \quad (2)$$

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

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

Організаційно-управлінська складова ІПБ оцінюється в роботі на основі розробленої автором системи критеріїв експертної оцінки якості виконання керівною ланкою менеджменту банку основних функцій: планування, мотивації, контролю, координації.

Для визначення рівня матеріально-технічної складової ІПБ розроблено систему критеріїв експертної оцінки відповідності матеріальної та технічної оснащеності банку вимогам створення та реалізації інновацій, яка базується на врахуванні різниці між сприйняттям та очікуванням.



Оцінку інформаційної складової ІПБ запропоновано здійснювати шляхом застосування матричного експертного методу, який дозволяє оцінити взаємообумовленість відповідних факторів формування цієї складової ІПБ (структура банку, персонал, обладнання, програмне забезпечення, методи збору, обробки та передачі інформації) та ключових характеристик формування інформаційної бази банку (релевантність, своєчасність, достовірність, об'єктивність, повнота).

Аналогічний підхід в роботі застосовано і для оцінки комунікаційної складової ІПБ. Сформована автором матриця відображає взаємообумовленість характеристик комунікаційного процесу банку (швидкість передачі інформації, своєчасність, точність, повнота та зворотний зв'язок між його учасниками) відповідним факторам формування та використання цієї складової ІПБ.

Оцінку адаптаційної складової ІПБ 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.

Розроблено узагальнений підхід до інтегральної оцінки ІПБ, а також критеріальну базу для ідентифікації його рівня: високий, нормальний, нестійкий, критичний та катастрофічний.

Практичне застосування розроблених підходів до поелементної та інтегральної оцінок ІПБ продемонстровано на прикладі ряду вітчизняних банків (табл. 3), побудовано матриці стратегій їх інноваційного розвитку.

Таблиця 3

### Результати поелементної та інтегральної оцінок окремих банків України

Напрямки оцінки ІПБ		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
		ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	ВАТ «Ощадбанк»	ПАТ «ВіЕйБі Банк»	ПАТ «Прокредит-банк»	ПАТ «Столичний»
Оцінка складових	Фінансова	0,5	0,63	0,43	0,43	0,56
	Кадрова	0,41	0,39	0,29	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
<b>Інтегральна оцінка ІПБ / діагностика рівня ІПБ</b>		0,69 нормальний	0,68 нормальний	0,92 високий	0,68 нормальний	0,5 нестійкий
<b>Рекомендована стратегія</b>		Стратегія концентрованого росту	Стратегія концентрованого росту	Стратегія конгломератної диверсифікації	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія центрованої диверсифікації

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що в Україні банки з іноземним капіталом віддають перевагу впровадженню інновацій, вже апробованих за кордоном, найбільші банки (з першої п'ятірки) в залежності від стратегії їх розвитку або впроваджують лише власні інновації, або не впроваджують їх взагалі; найбільш інноваційно активними є середні банки, які за допомогою інновацій намагаються покращити свої конкурентні позиції.

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що виявляється в удосконаленні теоретико-методичних засад та практичних основ управління ІПБ.

За результатами виконаного дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Структуризація ІПБ з позиції інституціонального та функціонального підходів підтвердила його триалістичну природу. Виходячи з цього, ІПБ трактується автором як інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) наявних 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.

2. Виокремлення та формалізація просторових меж фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, кадрової, організаційно-управлінської, комунікаційної, маркетингової, науково-дослідної та адаптаційної складових ІПБ дозволили формалізувати механізм управління банківськими інноваціями, зокрема, шляхом обґрунтування необхідності його підпорядкування стратегічній меті діяльності банку, відмови від поелементного підходу до управління ІПБ на користь інтегрованого, забезпечення узгодженого функціонування складових ІПБ.

3. 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 функціонального спрямування (технологічні та продуктові інновації) з урахуванням фактора часу, вартості та ступеня ризику. Для оцінки науково-дослідної складової ІПБ використано показник інноваційної активності, який дозволяє оцінити якість інноваційної діяльності досліджуваного банку відносно банку, який демонструє найбільший темп зростання прибутку в поточному періоді. Оцінка маркетингової складової ІПБ базується на визначенні ефективності маркетингових витрат з урахуванням впливу ринкового середовища та фактора часу. Організаційно-управлінська, адаптаційна та матеріально-технічна складові ІПБ оцінюються в роботі експертним методом на основі розробленої автором системи критеріїв. Оцінку інформаційної та комунікаційної складової ІПБ здійснено на основі матричного експертного методу, який дозволяє оцінити взаємоумовленість відповідних факторів формування цієї складової ІПБ та клю-

чових характеристик формування інформаційної бази / комунікаційного процесу в банку. Інтегральний рівень ІПБ розраховується як середньоарифметична підсумкових оцінок усіх складових.

4. Система управління ІПБ являє собою цілісну структуровану сукупність функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких забезпечує цільове, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку. Визначення концептуальних положень побудови системи управління ІПБ шляхом формалізації її об'єкта, завдань, етапів, властивостей та функцій, здійснення функціональної, ресурсної та структурної декомпозиції її елементів, 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.

5. В контексті реалізації довгострокової стратегії подальшого розвитку банку системне управління ІПБ повинно базуватися на принципах системності, перспективності, прогресивності, співвідношення, роботи в межах наявних ресурсів, обмеженості та взаємозалежності, цільової направленості використання ІПБ, адаптивності, динамічності та здатності ІПБ до розвитку, що дозволяє врахувати властивості синергізму складних систем, забезпечити взаємопов'язаність та взаємобумовленість функціонування елементів системи управління ІПБ.

6. З метою впорядкування методів та технологій управління інноваційним розвитком банку доцільно використовувати набір конкретних стратегій (конгломератної та центрованої диверсифікації, утримання досягнутої позиції, концентрованого та диверсифікованого зростання, захисту ринкової стратегії, вертикального та горизонтального інтегрованого росту, обережного просування), які обираються на основі матриці, яка ідентифікує поточну конкурентну позицію банку в межах відповідної зони («лідера», «претендента на лідерство», «послідовника», «фахівця» та «приспосованця»). Визначена матриця відображає взаємозалежність позиції банку на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівня його ІП.

7. Дієвість запропонованих у дисертаційній роботі теоретико-методичних підходів до оцінки ІПБ продемонстровано на прикладі ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», ВАТ «Ощадбанк», ПАТ «Прокредитбанк», ПАТ «ВіЕйБі Банк» та ПАТ «Банк Столичний». За результатами проведеного дослідження визначено рівень їх інноваційного потенціалу та рекомендовано стратегії подальшого розвитку.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### *Публікації у наукових фахових виданнях*

1. Кривич Я. М. Матричний метод оцінки інноваційного потенціалу банку / Я. Кривич // Вісник ХНТУСГ. – 2010. – Випуск 105. – С. 363–370 (0,5 друк. арк.).
2. Леонов С. В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки – 2009». – Вип. 22. Ч. II. – С. 45–49. *Особистий внесок: розробка концепції комплексного підходу до управління ІПБ (0,3 друк. арк.).*

3. Кривич Я. М. Фінансовий потенціал як складова інноваційного потенціалу банку та особливості його оцінки / Я. М. Кривич // Зб. наук. пр. Нац. ун-ту Державної податкової служби України. – 2009. – № 2. – С. 153–161 (0,5 друк. арк.).
4. Кривич Я. М. Структуризація інноваційного потенціалу банку // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція (зб. наук. пр.) / НАН України. Ін-т регіон. досліджень; редкол.: Є. І. Бойко. – Львів, 2009. – Вип. 2(76). – С. 528–534 (0,25 друк. арк.).
5. Кривич Я. М. Сутність та структура інноваційного потенціалу банку // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – С. 204–211 (0,6 друк. арк.).
6. Леонов С. В. Проблеми формування інноваційного потенціалу банків України / С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Наука й економіка. – 2008. – Випуск 1(9). – С. 253–260. *Особистий внесок: характеристика ресурсної забезпеченості українських банків для здійснення інноваційної діяльності, аналіз перешкод для активного розвитку ІПБ* (0,7 друк. арк.).
7. Кривич Я. М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація / Я. Кривич // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. – 2007. – Випуск 22. – С. 104–111 (0,4 друк. арк.).

#### *Публікації в інших виданнях*

8. Кривич Я. М. Фактори формування інноваційного потенціалу банків / Я. М. Кривич // Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах : мат. VI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 13–14 жовтня 2010 року. – Київ, 2010. – С. 27 (0,08 друк. арк.).
9. Кривич Я. М. Формалізація загальних тенденцій та проблем розвитку інноваційного потенціалу / Я. М. Кривич // Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції : мат. XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ, 19–20 травня 2010 року. – Дніпропетровськ, 2010. – С. 106–108 (0,09 друк. арк.).
10. Кривич Я. М. Інноваційний потенціалу банку та механізм його оцінки / Я. Кривич // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : мат. IV Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 жовтня 2009 р.) / Черкаський інститут банківської справи Національного банку України. – Черкаси. – 2009. – С. 143–145 (0,1 друк. арк.).
11. Кривич Я. М. Термінологічні проблеми формування системи управління інноваційним потенціалом банку / Я. М. Кривич // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. IV Міжнародної науково-практичної конференції, 2009. – Том 2. – Суми : УАБС НБУ. – С. 50–51 (0,08 друк. арк.).
12. Кривич Я. М. Система управління інноваційним потенціалом банку як економічна категорія / Я. М. Кривич // Образование и наука на 21 век – 2009 : Матеріали за V Международна научна практична конференция. София, 17–27 октомври 2009 року. – София, 2009. – С. 12–14 (0,12 друк. арк.).
13. Кривич Я. М. Принципи управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи / Я. М. Кривич // Zhravy vedecke ideje – 2009 / Materialy

- V Mezinarodni vedecko-prakticka conference Praha, 27 жовтня – 5 листопада 2009 року. – Praha, 2009. – С. 8–11 (0,12 друк. арк.).
14. Кривич Я. Інноваційний потенціал кредитної установи як основа її інноваційної політики / Я. Кривич // Зб. тез доп. Всеукраїнської наук.-практ. Конф. до 30-річчя факультету банківського бізнесу Тернопільського національно-економічного університету / Становлення і розвиток банківської системи України в умовах ринкових перетворень в економіці : Тернопіль: АСТОН. – 2008. – С. 145–147 (0,09 друк. арк.).
15. Кривич Я. М. Управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи / Я. Кривич // Nauka i inowacja – 2008 / Materialy IV Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka i inowacja–2008». – Тум 1. Economiczne nauki. : Przemysl, Nauka i studia, 2008. – С. 3–6 (0,12 друк. арк.).
16. Кривич Я. М. Інноваційний потенціал банку: загальні напрямки формування, оцінки, управління та використання / Я. М. Кривич // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : мат. VII Міжнародної науково-практичної конференції. Алушта, 26–27 вересня 2008 року. – Сімферополь, 2008. – С. 128 (0,09 друк. арк.).
17. Кривич Я. М. Вплив інновацій на стратегічний розвиток банку / Я. М. Кривич // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. X Всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2007. – Том 2. – Суми : УАБС НБУ. – С. 84–85 (0,09 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

Кривич Я.М. Управління інноваційним потенціалом банку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”, Суми, 2010.

Дисертаційне дослідження присвячене розробці теоретико-методичних засад формування, використання та розвитку інноваційного потенціалу банку (ІПБ). У роботі досліджено сутність банківських інновацій та визначено їх ключові характеристики та функції; виокремлено напрямки сучасних інноваційних змін у банківській діяльності; досліджено світовий досвід розвитку банківських інновацій та проведено аналіз сучасного стану ринку банківських інновацій України; здійснено структурно-декомпозиційний аналіз інноваційного потенціалу суб’єктів господарювання; визначено сутність, призначення та специфіку ІПБ; здійснено його структурування, формалізовано функції, принципи та специфічні особливості, виокремлено фактори, які впливають на його формування та використання; визначено концептуальні основи поелементної та інтегральної оцінок ІПБ, встановлено оціночні межі, формалізовано та структуровано умови їх досягнення; розроблено авторський підхід до визначення стратегії подальшого розвитку банку, виходячи з рівня його ІП.

Ключові слова: банківські інновації, потенціал, інноваційний потенціал, інноваційний потенціал банку, система управління інноваційним потенціалом банку.

## АННОТАЦИЯ

Кривич Я.Н. Управление инновационным потенциалом банка. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Государственное высшее учебное заведение “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”, Сумы, 2010.

В работе проведен анализ рынка банковских инноваций Украины, в результате выделены его особенности, а также сформированы и детально проанализированы проблемы формирования инновационного потенциала украинских банков.

Определена сущность ИПБ, формализованы его специфические особенности и системные свойства, осуществлена его структуризация и дана характеристика с позиции институционального и функционального подходов. Выделены факторы, влияющие на его формирование и эффективное использование. Сделан вывод о необходимости учета при исследовании ИПБ не только имеющихся на определенный момент времени инновационных ресурсов, но и возможности и способности их эффективного и рационального использования в процессе достижения поставленных целей.

Определена сущность системы управления ИПБ, выделены ее объект, задания, свойства, основные функции, а также формализованы принципы управления и эффективного использования ИПБ.

На основе предложенной автором матрицы, которая идентифицирует текущую конкурентную позицию банка в пределах соответствующей зоны («лидера», «претендента на лидерство», «последователя», «специалиста» и «приспособленца»), исходя из взаимозависимости его положения на рынке банковских услуг по размеру капитала и уровня инновационного потенциала, предложены стратегии его дальнейшего развития.

Автором усовершенствованы методические подходы к оценке составляющих ИПБ, а также приведена их интегральная оценка. Предложенная оценка финансовой составляющей, в отличие от существующих методик, учитывает необходимость разграничения структуры источников финансирования банковских инноваций (учет собственных средств и дополнительных возможностей привлечения заемных) в соответствии с их инновационной направленностью. Для оценки научно-исследовательской составляющей ИПБ использован показатель инновационной активности, который позволяет оценить качество инновационной деятельности исследуемого банка относительно банка, который демонстрирует наибольший темп роста прибыли в текущем периоде. Оценка маркетинговой составляющей базируется на инвестиционном подходе к маркетинговым затратам через учет влияния рыночной среды на рентабельность затрат на маркетинг. Предложенная оценка кадровой составляющей ИПБ, помимо общепринятых показателей, включает показатели оценки инновационной активности персонала, расчет которых позволяет оценить реальный, а не номинальный уровень его творческой активности. Эффективность функционирования организационно-управленческого механизма в банке предложено осуществлять с помощью экспертной оценки основных функций, выполняемых менеджерами банка (планирование, мотивация, контроль и ко-

ординация). Особенность предложенной методики оценки материально-технической составляющей ИПБ состоит в оценке высказанными экспертами ожиданиями относительно оптимального уровня материально-технической обеспеченности банков и их восприятием. Оценка коммуникационной составляющей ИПБ предложено осуществлять с помощью матричного экспертного метода, который базируется на оценке взаимообусловленности ключевых характеристик коммуникационного процесса в банке экономическими и организационными факторами формирования. Аналогичным образом осуществляется оценка информационной составляющей ИПБ. Оценка адаптационной составляющей заключается в экспертной оценке адаптационных механизмов, которые использует банк при управлении формированием и использованием ИПБ. На основе предложенных подходов к оценке отдельных составляющих ИПБ в работе выделены его оценочные уровни, установлены их границы, а также формализованы условия их достижения.

Практическая проверка предложенных в диссертационной работе теоретико-методических подходов к оценке ИПБ продемонстрирована на примере ПАО «Райффайзен Банк Аваль», ОАО «Ощадбанк», ПАО «Прокредитбанк», ПАО «ВиЕйБи Банк» и ПАО «Банк Столичный». Результаты расчетов позволили сделать вывод об обоснованности авторских предложений и подтвердили их практическую значимость.

Ключевые слова: инновации, банки, банковские инновации, потенциал, инновационный потенциал, инновационный потенциал банка, управление инновационным потенциалом банка.

## SUMMARY

Krivich Ya.N. The management of innovation potential of banking. – Manuscript.

The dissertation for reception of scientific degree of candidate of economic science on speciality 08.00.08 – Money, finance and credit. – State Highest Educational Institution “Ukrainian Academy of Banking of National Bank of Ukraine”, Sumy, 2010.

The dissertation research is devoted to development of methodological basis of formation, application and evolution of bank’s innovation potential (BIP). In the work the essence of banking innovations was investigated and their key characteristics and functions were identified, main directions of contemporary innovative changes in the banking business were allocated; international experience in banking innovation was researched and the analysis of current state of the market of bank’s innovations in Ukraine was carried out, a structural-decomposition analysis of the innovation potential of businesses was done; the essence, purpose and specific features of BIP was defined; its structuring was done, functions, principles and specific features that influence on its formation and usage were formalized; conceptual bases of BIP assessment were defined; assessment limits were set and conditions of their obtaining were structured; the author’s approach for defining the further strategy of the bank based on its IP level was developed.

Key words: bank’s innovations, potential, innovation potential, bank’s innovation potential, the system of bank’s innovation potential management.

Відповідальний за випуск  
доктор економічних наук, доцент  
*Леонов Сергій Вячеславович*

Підписано до друку 11.11.2010.  
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 0,9.  
Гарнітура Times. Тираж 100 пр.

Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи  
Національного банку України”  
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції: серія ДК № 3160 від 10.04.2008