

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет фінансів та обліку

Кафедра банківської справи

ЯЦИНА Діана РоманівнаЕкономічна ефективність інноваційної діяльності банків / Economic efficiency of
banks' innovation activity

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування

магістерська програма – Банківська справа

Магістерська робота

Виконала студентка групи

ФБСм – 11

Д.Р. Яцина

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Ю. М. Галіцейська

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__»_____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ О. В.Дзюблюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

АНОТАЦІЯ

Яцина Д.Р. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньо-професійна програма «Банківська справа». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020.

Досліджено сутність банківських інновацій та визначено їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків. Окреслено особливості системної організації інноваційної діяльності банків.

Дано характеристику методам та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків, а також проаналізовано економічну ефективність інноваційної діяльності банків.

Окреслено напрямки ризик-орієнтованого підходу до оцінки ефективності банківських інновацій та розроблено рекомендації щодо перспективних напрямків інноваційного розвитку банків України.

ABSTRACT

Yatsyna D.R Economic efficiency of banks' innovation activity. Manuscript.

Doctoral studies for the education level «Master» with the title 072 «Finance, Banking and Insurance», Master's degree program «Banking business». West Ukrainian National University, Ternopil, 2020.

The essence of banking innovations is studied and their role in ensuring the effective operation of banks is determined. The peculiarities of the system organization of innovation activity of banks are outlined.

The characteristic of methods and indicators of estimation of economic efficiency of innovative activity of banks is given, and also the economic efficiency of innovative activity of banks is analyzed.

The directions of the risk-oriented approach to the assessment of the efficiency of banking innovations are outlined and the recommendations on perspective directions of

the innovative development of the banks of Ukraine are developed.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 5 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 81 найменування.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням ризик-орієнтованого підходу і можливостей віртуалізації банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність банків в сучасних умовах.

Предметом дослідження є економічні відносини щодо впровадження інновацій у банківську діяльність.

Одержані висновки та їх новизна: полягають в розвитку теоретико-методологічних і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності банків на основі ризик-орієнтованого підходу, **впровадження технологій блокчейн, віртуалізації банківського бізнесу та реорганізації банківських відділень.**

Ключові слова: банк, банківські інновації, економічна ефективність, дистанційне банківське обслуговування, блокчейн, цифровий банк.

RESUME

Thesis contains 80 pages, 5 of tables, 3 figures, list of sources with 81 titles.

The aim of the thesis is a deepening of theoretical and methodological bases for assessing the economic efficiency of innovative activities of banks and the development of scientific and practical recommendations for its improvement, taking into account the risk-oriented approach and the possibilities of virtualization of the banking business.

Object of research is an innovative activity of banks in modern conditions.

The subject of research are economic relations for the introduction of innovations in banking.

The resulting conclusions and innovation: consist in the development of theoretical and methodological and development of practical recommendations for improving the economic efficiency of innovation activities of banks based on a risk-oriented approach, the introduction of blockchain technologies, virtualization of the banking business and reorganization of banking branches.

Key words: bank, banking innovations, economic efficiency, remote banking, blockchain, digital banking.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	7
1.1. Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків	7
1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків.....	14
1.3. Визначення економічної ефективності інноваційної діяльності банків	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	30
2.1. Методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків	30
2.2. Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків	40
2.3. Оцінка розвитку та ефективності функціонування інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування	46
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	55
3.1. Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності банківських інновацій.....	55
3.2. Перспективи інноваційного розвитку банків України	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ЗМІСТ

	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	12
1.1. Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків	12
1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків.....	19
1.3. Визначення економічної ефективності інноваційної діяльності банків	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	34
2.1. Методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків	34
2.2. Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків	44
2.3. Оцінка розвитку та ефективності функціонування інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування	50
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	59
3.1. Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності банківських інновацій.....	59
3.2. Перспективи інноваційного розвитку банків України	66
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Загострення конкуренції на ринку банківських послуг та посилення негативного впливу кризових явищ на банківський сектор зумовлює необхідність пошуку інноваційних рішень в сфері підвищення ефективності банківської діяльності щодо збереження і залучення нових клієнтів в умовах адаптації до нових викликів. Одним із таких викликів, який актуалізує проблематику банківських інновацій, зокрема їх ефективності є пандемія COVID-19, яка внесла суттєві корективи у логістичні особливості надання банківських послуг, знизила мобільність банківських клієнтів, їх достаток, а отже підвищила важливість дистанційного банківського обслуговування і всіх супутніх з ним технологічних рішень.

Огляд літератури з теми дослідження. Теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банківських установ, сутності, видів та класифікації банківських інновацій, організації інноваційних процесів досліджуються у працях таких вчених-економістів: Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, М. Міллера, У. С. Фрейма, Л. Дж. Уайта, П. Труфано, В. Корнєєва, І. Балабанова, В. Вікулова, О. Лаврушина, Б. Пшика, К. Антонова, П. Семікової, І. Карчевої, С. Козьменка, Т. Васильєвої, А. І. Поліщука, С. Б. Єгоричевої, З. Шмігельської, С. Н. Яковенка, А. А. Тимченка та багато інших.

Однак багато аспектів даної проблеми залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують поглибленого вивчення теоретичні та практичні питання оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків з урахуванням ризиків, оскільки розроблені методики оцінювання ефективності в основному стосуються окремих інноваційних проектів на рівні банківської установи. Комплексного підходу також потребують питання організації інноваційної діяльності банків у контексті негативних напрямків впливу кризи пов'язаної із пандемією COVID-19.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад оцінювання економічної

ефективності інноваційної діяльності банків та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням ризик-орієнтованого підходу і можливостей віртуалізації банківського бізнесу.

Відповідно до поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- дослідити сутність банківських інновацій та визначити їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків;
- окреслити особливості системної організація інноваційної діяльності банків;
- розглянути теоретичні основи економічної ефективності інноваційної діяльності банків;
- охарактеризувати методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків;
- проаналізувати економічну ефективність інноваційної діяльності банків;
- дати оцінку розвитку та ефективності функціонування інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування;
- окреслити напрямки ризик-орієнтованого підходу до оцінки ефективності банківських інновацій;
- розробити рекомендації щодо перспективних напрямків інноваційного розвитку банків України.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність банків в сучасних умовах

Предметом дослідження є економічні відносини щодо впровадження інновацій у банківську діяльність

Методи дослідження. У процесі дослідження бралися до уваги такі методи: логічного узагальнення та наукової абстракції, аналізу і синтезу – для розкриття наукових положень і уточнення сутності понять «банківська інновація», «економічна ефективність інноваційної діяльності банківських установ» та «інноваційний потенціал банківської системи», встановлення

взаємозв'язку і взаємовпливу між інноваціями, ефективністю, фінансовою стабільністю та конкурентоспроможністю банківської системи; історичний, групувань, порівняння – для вивчення досвіду розробки, дифузії та впровадження банківських інновацій; системно-функціональний – для виявлення механізму управління інноваційним потенціалом банківської установи зокрема та банківської системи в цілому, організаційно-економічного механізму управління банківськими інноваціями; економіко-статистичні методи – при отриманні та узагальненні статистичної інформації задля виявлення тенденцій упровадження банківських інновацій та економічної ефективності діяльності банківської системи; методи експертних оцінок – для оцінки ефективності та дифузії банківських інновацій.

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

Наукова новизна одержаних результатів зводиться до поглиблення та розширення теоретичних і методичних засад оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банківських установ та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо її зростання з урахуванням існуючих та виявленні нових потреб клієнтів. Основні положення, що становлять наукову новизну дипломної роботи є наступні:

– досліджено сутність банківських інновацій та організації інноваційної діяльності банків, а також, узагальнено теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що дозволило глибше проаналізувати теоретичні підходи до ролі інновацій в розвитку банківських установ;

– проведено комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності банківських установ з використанням статистичних та аналітичних даних, що дало змогу визначити основні тенденції впровадження банківських інновацій в Україні та визначити перспективи розвитку банків в умовах COVID-19;

– розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності банків шляхом впровадження технологій блокчейн, віртуалізації банківського бізнесу та реорганізації банківських відділень.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати та рекомендації можуть бути використані банківськими установами для підвищення ефективності інноваційної діяльності в сфері удосконалення систем дистанційного обслуговування клієнтів та управління ризиками інновацій.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків. Повний обсяг магістерської роботи включає 80 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 5 таблиць, 3 рисунки, перелік використаних джерел зі 83 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

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

Нині інновації – не просто одне з явищ, що визначає економічне зростання, розвиток, структурні зрушення тощо. Інновації стали сутністю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, зокрема і в банківській справі. Розвиток економіки завжди базувався на впровадженні нових технологій, але протягом тривалого часу цей процес проходив надто повільно.

В умовах сучасної науково-технічної революції і особливо останнім часом, коли провідні країни переходять до постіндустріального періоду, економічний розвиток має якісно новий характер.

Основні його риси вирізняються:

- налагодженням інноваційного процесу (створення, розповсюдження та використання інновацій);
- перетворенням інноваційного процесу в постійно діючий фактор;
- високою швидкістю змін.

Сьогодні здійснюється новий тип економічного розвитку – інноваційний. Економіка перебуває в процесі постійних змін, і цей процес суттєво впливає на банківську сферу як на галузь застосування (об'єкт) інновацій, так і на фактор, що сприяє їх впровадженню в економіку в цілому. За будь-яких обставин банк має активізувати діяльність та використовувати новітні досягнення науково-технічного прогресу [31].

Визначення сутності поняття «банківська інновація» не знайшла єдиного підходу в науковій літературі в силу багатогранності наукових дослідження та їх спрямованості на різні результати. Однак, в основу визначення поняття

банківська інновація безсумнівно покладено сутність таких загальних термінів як: інновація та новація.

Так, термін «інновація» (походить від англ. Innovation – нововведення, новина, новаторство) дослівно значить «інвестиції в новацію». У свою чергу, термін «новація» (від лат. Novation – зміни, оновлення) являє собою дещо нове, чого раніше не існувало [58, с. 132].

Поняття інновації вперше з'явилося у наукових дослідженнях культурологів ще у ХІХ столітті. І означало введення окремих елементів однієї культури в іншу. Зазвичай йшлося про інфільтрацію європейських звичаїв у традиційні азійські або африканські спільноти. І лише на початку ХХ століття стали вивчати закономірності безпосередньо технічних новацій [19, с. 77].

Засновником теорії інновацій вважають Й. Шумпетера. Він у своїй праці «Теорія економічного розвитку», виданою у 1912 році, розглядав інновацію (як нові комбінації) як засіб (форму) підприємництва для отримання прибутку. Підприємцями автор називав «господарюючих суб'єктів, функцією яких було, як раз, здійснення нових комбінацій, які виступали його активним елементом». Далі у своїх дослідженнях у 30-х роках ХХ століття Й. Шумпетер виділив п'ять типових змін у економічному розвитку [69, с. 131-136]:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж);
- впровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини і матеріалів;
- зміни в організації виробництва и його матеріального забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Значний внесок у розвиток теорії інновацій внесли П. Друкер [14] та М. Портер [48], які розглядали інновації з позиції мікро- і макрорівня і пов'язували їх із розширенням масштабів бізнесу, збільшенням прибутковості та накопиченні можливостей для подальшого реінвестування капіталу. На макроекономічному рівні вчені виділяють суспільну цінність інновацій, що

прослідковується у більшому задоволенні соціальних потреб, які базуються на збільшенні доходів, підвищенні якості та безпеки життя.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» поняття «інновація» є комплексним у якому акцентується увага на конкурентоспроможності, що розглядається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [51].

Будучи першочерговою основою постіндустріального розвитку, інновації здійснюють низку важливих функцій, основними з яких є такі:

- відтворювальна (інновація – потрібна умова фінансування розширеного виробництва);
- інвестиційна (прибуток від інновацій спрямовується для інвестування);
- стимулююча (прибуток, який отримує підприємець за рахунок реалізації інновації, виступає стимулом до нових інновацій).

У наукових працях виокремлюють й інші функції інновацій, зокрема: перетворюючу, мотиваційну, пізнавальну, організаційну, споживчу, соціальну, дослідницьку, інформаційну й ресурсозберігаючу функції [10, с. 25]. Проте їм притаманні більше характерні ознаки інноваційного процесу, ніж ознаки функцій.

Вітчизняні та зарубіжні вчені виокремили цілу низку різноманітних підходів до тлумачення сутності поняття «інновація», «фінансова інновація», «банківська інновація» та їх економічного змісту. Проте науковці не в достатній мірі приділяють увагу венчурному, ризиковому характеру інноваційної діяльності, що може вплинути на прибутки або збитки. Також часто не приділяється увага необхідності виходу інновацій на конкурентоспроможний ринок, де вони можуть видозмінитися, розвинутися, зникнути або відродитися на стадії їхньої комерціалізації.

Вище проведений теоретичний аналіз дає змогу дійти висновку, що інновація – це є комплексний результат інноваційної діяльності, який пов'язаний з якісними прогресивними змінами в продуктах, послугах, технологіях, процесах, управлінні, що впроваджені на ринку та/або реалізовані в діяльності компанії і дають змогу підвищити ефективність, конкурентоспроможність та розвиток. Кошти, які надходять від реалізації інновації повинні покривати витрати на створення, просування та впровадження інновації на ринку, а також приносити дохід у вигляді прибутку. Крім того, вони виступають стимулом до винайдення нових інновацій і є джерелом наповнення коштами нового інноваційного процесу.

Відмітимо, що основні фундаментальні принципи теорії інновацій, враховуючи фінансові інновації, визначені в роботах Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, М. Міллера, У. С. Фрейма, Л. Дж. Уайта, П. Труфано, В. Корнєєва та ін.

Західна наукова парадигма під інноваціями у банківському секторі має на увазі «фінансові інновації». Лауреат Нобелівської премії М. Міллер [78] зміни у фінансових інститутах та інструментах пояснює саме виникненням фінансових інновацій.

Американські дослідники У. С. Фреєм та Л. Дж. Уайт [75] пояснюють інновації як «щось унікальне, що знижує витрати, знижує ризики або створює удосконалений продукт чи послугу чи інструмент, що краще втамовує потреби учасників фінансових ринків».

В свою чергу, професор Гарвардської школи бізнесу П. Труфано дає власне визначення фінансовим інноваціям – це народження та поширення нових унікальних фінансових технологій, фінансових інструментів, інститутів та ринків; прикладами продуктових інновацій у нього виступають нові корпоративні цінні папери, нові форми інвестиційних продуктів або нові контракти з деривативами, натомість процесних – нові способи розповсюдження цінних паперів, процесингу операцій тощо [83, с. 310].

Натомість вітчизняний науковець В. Корнеєв стверджує, що є деякі відмінності між поняттями «фінансова інновація» та «банківська інновація» присутні, проте вони співставляються як ціле та складова й інколи можуть бути навіть неподільними. Отож, фінансову інновацію інколи можна ототожнювати з банківською інновацією і навпаки, підґрунтя для чого присутнє, суть даних категорій розкривається через створення та оновлення інструментів і напрямів фінансової та банківської діяльності [26, с. 75].

На нашу думку, фінансові інновації є набагато ширшим поняттям, що включає не лише інновації у банківському секторі, адже вони мають безпосереднє відношення також до інститутів фінансової системи: фінансові корпорації, інвестиційні фонди, страхові організації, котрі за своєю природою не являються банківськими установами. В той же час інструменти фінансових інновацій: акції, біржові контракти, страхування, що не є банківськими продуктами. Водночас фінансові інновації не враховують певні сфери діяльності банків – внутрішньобанківські технології, маркетинг, менеджмент. І на завершення, банківські інновації можуть бути не лише організаційними, технологічними, маркетинговими, але й фінансовими (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Співвідношення понять «фінансові» та «банківські інновації»*

*Власна розробка автора

Щодо розуміння сутності поняття «банківська інновація», то в економічній літературі виділяють декілька підходів, найбільш поширені з яких наведемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «банківська інновація»*

Автор	Трактування поняття «банківська інновація»
О. Лаврушин [4]	Синтетичне поняття про діяльність банку, яка спрямована на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою втілення нововведень, які сприяють клієнтам в отриманні прибутків.
І. Балабанов, О. Гончарук, В. Боровков, Н. Савинська, С. Афонін [3]	Це реалізований у формі нового банківського продукту чи послуги кінцевий результат інноваційної діяльності банку.
С. Яковенко, А. Тимченко [71]	Методи інституційної організації банківських процесів і моделей їх поведінки в сучасному фінансовому світі, що знаходять своє вираження в появі нових банківських технологій, послуг, продуктів, націлених на зростання ефективності діяльності комерційного банку та її соціальної складової.
С. Єгоричева [16]	У вузькому значенні – це впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди та є результатами банківського інжинірингу. У широкому розумінні – це процес створення додаткової цінності для клієнтів, працівників та власників банку шляхом внесення якісних змін в усі сфери його діяльності – продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, що стали результатом практичної реалізації нових ідей, знань та стороннього досвіду.
З. Шмігельська [68]	Це результат діяльності банку, направлений на створення нових продуктів та технологій, а також способів управління банком інноваційного характеру задля отримання переваг серед конкурентів і додаткових доходів

*Побудовано автором на основі [4; 3; 71; 16; 68].

Узагальнюючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що банківські інновації – це результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів та технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою з метою отримання додаткових доходів та конкурентних переваг.

Отже, поняття банківської інновації може бути застосовано до будь-яких нововведень у всіх сферах функціонування банку, що дає змогу досягти визначеного позитивного економічного або стратегічного ефекту (приріст клієнтської бази, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення певного виду операцій тощо).

При цьому як новий продукт чи послуга банківська інновація проявляє себе тільки в процесі своєї реалізації на фінансовому ринку або всередині банку, а попит на інноваційний банківський продукт чи послугу визначає його ступінь новизни.

Банківські інновації відіграють досить важливу роль в забезпеченні ефективності діяльності банківських установ, під якою розуміють ступінь досягнення банком поставлених цілей при одночасному досягненні оптимального співвідношення кінцевих позитивних результатів діяльності банку та ресурсів, що використані для отримання зазначених результатів. Тобто, по суті ефективність роботи банку полягає в максимізації прибутку за мінімальних затрат.

Власне банківські інновації допомагають знизити матеріальні та часові затрати надання банківських послуг, надаючи їх через мережу Інтернет 24 години на добу. Можливість обслуговування клієнтів в цілодобовому режимі дозволяє банкам залучати більшу їх кількість. Окрім цього, банківські інновації, які в переважній більшості реалізуються через мережу Інтернет та різні засоби зв'язку (месенджери, спеціальні додатки) дозволяють банкам створити достовірний портрет клієнта, розподілити їх на певні цільові групи та створювати індивідуальні банківські продукти, що безсумнівно збільшує обсяги

надання банківських послуг, а отже збільшує прибутковість банківської діяльності, яка відображає його ефективність.

Поряд з цим, варто відмітити, що ефективність банківської діяльності полягає також в мінімізації банківських ризиків в процесі ведення банківської діяльності. Тому в цьому аспекті інновації також відіграють позитивну роль дозволяючи краще оцінювати кредитоспроможність банківських клієнтів використовуючи для цього автоматичні складні системи оцінки (в т.ч. скоринг), а також дозволяють оцінювати кредитоспроможність навіть завдяки аналізу сторінок клієнтів в соціальних мережах.

Автоматизація банківської діяльності та можливість використання мережі Інтернет для надання банківських послуг суттєво зменшує операційні затрати за рахунок зменшення кількості працівників і використання безплатних засобів комунікації (Viber, Messenger), мобільних додатків та інтернет-сайтів.

1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків

Організація інноваційної діяльності банків є неможливою без виваженого підходу до побудови процесів впровадження інновацій та розвитку системи впровадження і супроводу інноваційної діяльності. Не зважаючи на те, що інновації є продуктом людської творчості, який не завжди можна замовити на певну дату чи в певній конфігурації все ж системний підхід до пошуку інноваційних рішень в банку повинен бути присутнім.

Однак, перш ніж перейти до розгляду системи інноваційної діяльності банків, на наш погляд необхідно розглянути основні теоретичні елементи інноваційного процесу в банках.

Проблематика інноваційного процесу достатньо широко представлена у науковій літературі, де він аналізується у різних аспектах та на різних рівнях економіки. На макрорівні, з точки зору еволюції технологічних укладів, інноваційні процеси характеризуються «як сукупність безперервно виникаючих, якісно нових, прогресивних з технічного погляду явищ, що

забезпечують зміну поколінь техніки і технології, підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання» [1, с. 26].

Більш узагальненим є визначення інноваційного процесу як перетворення наукового знання в інновацію, послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги та розповсюджується при практичному використанні [38, с. 7]. Частини, з яких складається інноваційний процес, зазвичай позначаються як його фази, серед яких, відповідно до логіки виникнення базисних інновацій, виділяються: наука – дослідження – розробка – виробництво - споживання [20, с. 24-25], або в інших варіантах: дослідження та розробки – освоєння – серійне або масове виробництво – обслуговування [38, с. 19]; фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – проектно-конструкторські роботи – освоєння - виробництво – реалізація – експлуатація - дифузія [6, с. 38]. В останньому випадку варто уваги виокремлення етапу дифузії, оскільки саме в результаті цього проявляється позитивний вплив інновації на розвиток всієї економіки, а не тільки окремого господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, науковцями справедливо вказується, що далеко не завжди і не в усіх сферах діяльності всі ці стадії обов'язково повинні мати місце. Тип та зміст конкретної інновації визначає сукупність необхідних фаз та значення кожної з них. Тому слід погодитися з думкою вітчизняних учених, що у найбільш узагальненому вигляді інноваційний процес можна трактувати як такий, що пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій [21, с. 17].

Крім того, лінійно-послідовне виконання певних етапів інноваційного процесу, коли потік інформації є односпрямованим, а стадії чітко відділені у часі, вже давно вважається неефективним. На зміну йому приходить послідовно-паралельна, а на вищому рівні розвитку – мережева модель організації інноваційної діяльності з прямими та зворотними зв'язками між всіма учасниками, інтерактивними взаємодією та навчанням, що принципово змінюють структуру і механізм інноваційного процесу [17, с. 235]. Сукупність

таких відносин сприяє посиленню його цілісності, адже, за оцінками експертів, 80% проблем у просуванні інновацій пов'язано саме з відсутністю взаємодії між учасниками інноваційного процесу. У даному випадку також створюється механізм «зворотних сигналів», який дозволяє порівнювати проміжні та кінцеві результати з початковими очікуваннями і, у разі необхідності, корегувати їх.

Механізм впровадження інновацій у комерційних банках має певні особливості, що визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг як окремому секторі суспільного виробництва: нематеріальний характер результату діяльності, тісніший зв'язок зі споживачами, дещо хаотичний процес появи інноваційних ідей, що не є результатами наукових досліджень, більша роль самонавчання організації, схильність до формування відкритих інноваційних мереж тощо [82].

Банківський інноваційний процес вже певним чином досліджений у науковій літературі, де надається і декілька варіантів схем його здійснення:

- постановка цілі – планування – визначення умов і організація – виконання – керівництво [8, с. 107];

- сформулювати ідею, визначити можливості – конкретизувати ідею – впевнитися в ідеї в межах організації – продати ідею назовні: стратегія розвитку послуги – операційне та логістичне управління: раціоналізація – внутрішній контроль, регулювання ззовні [8, с. 108].

Виконання функції адміністративного управління інноваційною діяльністю банку залежить від виду інноваційного процесу. У банках прийнято виділяти три види інноваційних процесів [15; 46]:

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

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

3. Розширений інноваційний процес пов'язують із формуванням складного банківського продукту, коли при його створенні банк співпрацює зі своїми партнерами, розділяючи таким чином інноваційний процес між декількома учасниками. Зокрема, впровадження інноваційних систем дистанційного

Банківського обслуговування базується на використанні розширеного банківського обслуговування базується на використанні розширеного тощо.

Однак, на сьогодні недостатньо звертається увага на необхідність системного підходу до організації ефективної інноваційної діяльності як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, організованих відповідно до визначеної інноваційної моделі розвитку банку та стратегії інноваційного розвитку банку, яка, як зазначають Г. Уманців, О. Карп'юк [62, с. 36], має враховувати інноваційні фактори як внутрішнього, так і глобального характеру, і передбачати виділення двох важливих складових інноваційної діяльності банків – власне організацію інноваційної діяльності та управління інноваційним процесом, всіма його стадіями.

На думку Карчевої, системна організація ефективної інноваційної діяльності банків означає цілеспрямований, комплексний, контрольований і систематизований результативний процес, що включає сукупність упорядкованих взаємопов'язаних підпроцесів, об'єднаних прямими і зворотними зв'язками в цілісну систему задля реалізації інноваційної моделі розвитку та стратегії інноваційного розвитку, досягнення поставлених цілей щодо забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку банку [23].

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

цільової аудиторії, розроблення і впровадження банківських новацій, просування та моніторингу їх на ринку.

Тобто екосистема передбачає не відокремлену діяльність структурного підрозділу з інноваційної діяльності від інших структурних підрозділів банку, партнерів та споживачів банківських послуг, а тісну з ними співпрацю [76], як на етапі створення інновацій так і їх комерціалізації.

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

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

Системна організація інноваційної діяльності банку у вигляді екосистеми передбачає активну взаємодію з клієнтами та залучення до творчого інноваційного процесу співробітників банку, що подають пропозиції з покращення діяльності банку та задоволення потреб клієнтів. У рамках ефективності інноваційної діяльності слід звернути увагу на необхідність досягнення запланованого ефекту, а також величину операційного ризику, що виникає при впровадженні інновацій, пов'язаних зі зміною процесів, бізнес-моделі та організаційно-функціональної структури банку.

На сьогодні існує два підходи до процесу організації інноваційної діяльності в банках: традиційний і нормативний. Більш поширеним є

традиційний підхід [13], за якого інноваційна діяльність розпочинається з аналізу, відбору інновацій та джерел фінансування. Тоді як відповідно до нормативного підходу, що базується на міжнародних стандартах, спочатку визначається стратегія як основний напрям інноваційного розвитку та стратегічні цілі, яких банк має досягнути.

Зауважимо, що термін «стратегія» має два значення. Одне з них пов'язане з розвитком; друге значення трактується як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [65]. Низька ефективність інноваційної діяльності в багатьох банках обумовлена недосконалою її організацією, відсутністю визначеної стратегії інноваційного розвитку, цілісної системи управління інноваційною діяльністю в банку. З огляду на зазначене та керуючись принципами інноваційного розвитку та системного підходу, вважаємо, що системна організація інноваційної діяльності в банку має включати такі складові:

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

2) забезпечення полівекторної інноваційної діяльності відповідно до обраної стратегії інноваційного розвитку та базуючись на клієнтоорієнтованій моделі при відборі інноваційних ідей і проектів, формуванні оптимального портфеля, який має включати різні види інновацій: продуктові, трансформація каналів продажу, технологічні, інституційні зміни, управління ризиками, регулювання та управління, ринкові інновації тощо. Оцінювання пріоритетності, перспективності й ефективності інновацій та інноваційної діяльності в цілому проводиться відповідно до критеріїв доходності,

ліквідності, ризиків, наявного інноваційного потенціалу, ємкості ринку та можливості його зростання, впливу на фінансовий стан банку;

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

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

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

6) постійний моніторинг і контроль ефективності створення, впровадження і комерціалізації окремих інновацій (продуктів, послуг, технологій) та інноваційної діяльності в цілому за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Оцінка ефективності взаємодії всіх учасників інноваційного процесу та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін в інноваційному розвитку банку, що й забезпечить отримання синергетичного ефекту [13, с. 54-55].

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

управління інноваційною діяльністю банків. В цих банках створено таку інноваційну структуру і культуру управління інноваціями, де окремі напрями інноваційної діяльності інтегруються у загальні стратегічні плани, а політика розвитку безпосередньо пов'язана з постійною розробкою перспективних продуктів та проникненням у нові сфери бізнесу.

1.3. Визначення економічної ефективності інноваційної діяльності банків

Сутність економічної ефективності інноваційної діяльності банків ґрунтується на теоретичних засадах поняття ефективність в цілому. Тому перш ніж перейти до розгляду поняття «економічної ефективності інноваційної діяльності банків» доцільно дослідити етимологічні та наукові підходи до розуміння сутності поняття «ефективність».

Так, сьогодні, поняття «ефективність» є одним з центральних в економічній науці. Не випадково багато вчених-економістів присвятили свої праці розгляду питань з даної проблеми, визначенню її взаємозв'язку з економічними законами. Багато вчених-економістів вважають, що ефективність - це об'єктивна економічна категорія, яка при вмілому використанні існуючих економічних законів має самостійну якісну і кількісну характеристики. Вона (категорія) висловлює ефект використання сукупної суспільної праці і капіталу, вкладеного в виробництво соціальної та економічної сфер [12, с. 8].

Вважається, що термін «ефективність» спочатку з'явився в економічній літературі. Це підтверджується впровадженням даного терміну в роботах таких засновників класичної політекономії, як У. Петті, Ф. Кене, Д. Ріккардо. Однак, Використовуючи цей термін, вони неоднозначно ставилися до поняття «ефективність». Наприклад, Вільям Петті і Франсуа Кене не використовував «ефективність» як самостійне поняття. Термін «ефективність» вживався ними як «результативність», як можливість оцінити діяльність уряду і його здатності

пожвавити економічне життя. А класик політекономії Адам Сміт взагалі не вживав терміна «ефективність». Давид Рікардо повертає це поняття. Він намагається оцінити ефективність капіталу і показує, що чим менш довговічний капітал, тим більше потрібно постійних затрат праці для збереження його первісної ефективності. Рікардо вживає термін «ефективність» не в значенні результативність, а як відношення результату до певного виду витрат. З цього часу поняття «ефективність» набуває статусу економічної категорії [57].

У XIX ст., коли стало розширюватися машинне виробництво, коли інженери змушені були займатися і економічними завданнями, і завданнями організації виробництва, термін «ефективність» починає втрачати чисто економічне значення. Один з перших представників теоретиків менеджменту Г.Емерсон вважав ефективність основним завданням управління [70, с. 131]. Він зробив важливий внесок у розвиток поняття «ефективність» – виділив зв'язок між ефективністю і функціональністю. Згодом цей зв'язок стала сприйматися як само собою зрозуміле. Прийнято вважати, що основи вчення про економічну ефективність заклав італійський економіст Вільфредо Парето, який в 1906 р написав роботу «Вчення політекономії». Сьогодні під ефективністю по Парето розуміється стан системи, при якому неможливо поліпшити стан будь-яких її частин, щоб не погіршити друге її елементів.

Якщо відштовхуватися від того, що слово «ефект» (від лат. effectus - виконання, дія і effісіо – дію, виконую [56, с. 611]) означає не тільки результат будь-яких дій, але і враження, які справляються ким-небудь на кого-небудь. Такі враження можуть мати різні відтінки і результати: організаційні, економічні, соціальні, екологічні, правові, етичні. Виходячи з цього ефективність в цілому потрібно розуміти як комплекс економічних, соціальних, екологічних та інших проблем, які можуть бути вирішені системно. У той же час виходячи з системності можна розглядати економічну, організаційну, соціальну, екологічну та інші види ефективності.

Деякі вчені-економісти бачать проблему в мому трактуванні поняття «ефективність», підтвердженням чому є визначення, зроблене М. Месконом, М.

Альбертом і Ф. Хедоурі [34], що представляють її як ринкову вартість виробленої продукції поділену на сумарні витрати ресурсів організації. А. Томсон [61] вимірює ефективність співвідношення між кількістю джерел для виробництва, що використовуються підприємством, і якістю товарів, вироблених при використанні даних джерел. Деякі західні дослідники виділяють наукове і буденне розуміння ефективності. Причому в повсякденному розумінні це означає, що виробництво йде з мінімальними витратами, зусиллями і втратами. Окремі західні вчені виділяють поняття технічної і економічної ефективності. Своєрідне визначення ефективності дано представниками інституційно підходу, зокрема Дугласом Норттом. Він вважає, що ефективною є система, яка відтворює умови економічного зростання, оскільки тільки економічне зростання сприяє збільшенню добробуту (багатства) [12, с. 10].

У вітчизняній фаховій літературі з банківської справи ефективність банківської діяльності трактують виходячи з позицій композиції продуктивності та результативності, однак більш повнішими визначенням є ті, які акцентують увагу ще й на ризикованості діяльності банків, які однієї із специфічних рис банківництва. Власне ризикованість банківської діяльності в процесі визначення ефективності банківської діяльності виражається через такі кількісні показники як рентабельність капіталу та рентабельність активів.

Зокрема, такий підхід до розуміння сутності ефективності банківської діяльності використовує у своїх працях українська вчена Пантелєєва Н.М. розділяючи дане поняття на дві складові:

- операційна ефективність – відношення величини витрат до величини доходів; відношення витрат до середньорічної величини активів; щорічна динаміка величини витрат; відношення комісійного доходу до середньорічної величини активів; відношення відсоткового доходу до середньорічної величини активів;

- рентабельність – рентабельність чистого прибутку; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів [45, с. 24].

Український дослідник Фітас Н.Ю., вважає, що ефективність банківської діяльності – це кількісно-якісна характеристика, що відображає здатність досягати визначеної цілі при оптимальному співвідношенні витрачених ресурсів і отриманих результатів за умови врахування всіх факторів впливу та альтернативних сценаріїв ведення банківського бізнесу [63, с. 287]. В цілому, запропоноване визначення є досить широким і відображає ефективність з точки зору результативності банківської діяльності, однак акцент на факторах впливу та альтернативності сценаріїв ведення бізнесу дозволяє розуміти ефективність як комплексну категорію не залежну від якогось конкретного процесу банківської діяльності.

Що ж стосується економічної ефективності інноваційної діяльності банків, то за аналогією до поняття ефективності банківської діяльності, його розуміють також як композицію поєднання продуктивності (якість інновацій) та результативності (чистий дохід від впровадження інновацій; збільшення кількості клієнтів, зменшення матеріальних та часових затрат) інноваційної діяльності.

Так зокрема, Ю. Вертакова, Д. Гафурова визначають ефективність інновацій їх здатністю зберігати відповідну кількість праці, часу, ресурсів та грошей в розрахунку на одиницю всіх необхідних і запланованих корисних ефектів від створюваних продуктів, технічних систем, структур. Економічна ефективність інновації означає, що результат, отриманий завдяки вкладенням ресурсів (грошових, матеріальних, інформаційних, робочої сили) в новий продукт або операцію (технологію) володіє певним корисним ефектом (вигодою). Цей результат призводить до збереження трудових, матеріальних або природних ресурсів або дозволяє збільшити виробництво засобів виробництва, предметів споживання і послуг [11, с. 65; 49, с. 184].

Втім, ефективність інноваційної діяльності банків – це не тільки здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів, в т.ч. і на хеджування інноваційних ризиків, але й отримання додаткового доходу за рахунок збільшення кількості клієнтів, залучених фінансових ресурсів в

розрахунку не тільки на одиницю витрат (ефектів), але й на одиницю активів, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність інноваційної діяльності, порівняти її з іншими банками та в динаміці.

Науковці, відмічаючи складність визначення економічної ефективності інноваційної діяльності та неможливість використання єдиного підходу до визначення ефективності інновацій різних видів, натомість звертають увагу на відносно різноманіття ефектів, на які може розраховувати організація-інноватор та недостатню розробленість проблеми вартісної оцінки ефектів організаційно-управлінських і соціальних інновацій. За таких умов перспективними напрямами розв'язання зазначеної проблеми вважається розрахунок економії трансакційних витрат, а також використання методології оцінки та управління вартістю банку, зокрема, його інтелектуальним капіталом [44].

У теорії виокремлюють «нормативний», «абсолютний», «порівняльний» та інші ефекти, які обчислюються в натуральних та дисконтованих грошових потоках [68]. Також при реалізації інновацій окремі автори виділяють економічний, науково-технічний, фінансовий, ресурсний, соціальний, екологічний ефекти [33]. Виділяючи різні ефекти, прийнято вважати, що економічний ефект може бути потенційним і фактичним, тоді як науково-технічний, соціальний, екологічний ефекти можуть бути тільки потенційними. Узагальнивши існуючі підходи щодо ефектів від інновацій, пропонуємо виділяти економічний, соціальний та стратегічний ефекти, отримання яких виступає необхідною умовою забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. При цьому економічний ефект нами розглядається як абсолютна величина перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) доходів над сумарними витратами ресурсів за розрахунковий період. Соціальний ефект проявляється в підвищенні корисності та доступності банківських послуг, зниженні їх вартості для клієнта, зручності отримання послуг. Стратегічний ефект оцінюється успішністю реалізації інноваційних стратегій, конкурентними перевагами, лідерством на ринку, досягненням поставлених стратегічних цілей. Дослідження існуючих підходів до визначення

ефективності інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що в більшості своїй науковці передбачають оцінку окремого конкретного виду інновації, інноваційного проекту, а не в цілому результативності інноваційної діяльності банків.

Проведений теоретичний аналіз та розгляд інноваційної діяльності як екосистеми дає підстави стверджувати, що економічна ефективність інноваційної діяльності банків – це якісна та кількісна багаторівнева системна характеристика результативності інноваційної діяльності та здатності банку до впровадження інновацій, що передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів та сприяє підвищенню рентабельності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку банку на інноваційних засадах.

Розглядаючи економічну ефективність інноваційної діяльності як системну характеристику, слід виділити її складові залежно від виду інновацій та інноваційної діяльності. Зокрема, ефективність продуктивних інновацій пов'язана зі зростанням доходів від збільшення попиту на більш якісні нові продукти завдяки завоюванню нових ринків, розширенню категорій споживачів. Ефективність інновацій, що пов'язані з трансформацією каналів продажу продуктів, розглядається в контексті зростання клієнтської бази та конкурентоспроможності банку, підвищення довіри до бренду банку, оптимізації філійної мережі, скороченні витрат. Ефективність технологічних інновацій розглядається в контексті підвищення продуктивності праці, зниження витрат на одиницю ресурсів (трудових, матеріальних, інформаційних тощо) [23, с. 52].

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

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

Висновки до розділу 1

1. Сьогодні конкурентна боротьба полягає не стільки у володінні матеріальними цінностями або капітальними ресурсами, скільки йде змагання за здатність до розроблення і впровадження інновацій. З однієї сторони, інновації є беззаперечним проявом конкурентоспроможності, з іншої – конкуренція породжує стимули для інновацій.

2. В наукових колах точиться певна дискусія щодо трактування поняття «банківська інновація», адже часто у науковій літературі можна зустріти симбіоз категорій «банківська інновація» та «фінансова інновація». Дехто з вчених прирівнюють ці дві категорії; також існують міркування з приводу того, що фінансові інновації є більш ширшим поняттям, тому що банківська система є складовою фінансового сектору; іноді навпаки, стверджують, що фінансові інновації є частиною банківських інновацій.

3. Фінансові інновації є набагато ширшим поняттям, що включає не лише інновації у банківському секторі, адже вони мають безпосереднє відношення також до інститутів фінансової системи: фінансові корпорації, інвестиційні фонди, страхові організації, котрі за своєю природою не є банківськими установами. В той же час інструменти фінансових інновацій: акції, біржові контракти, страхування, що не є банківськими продуктами. Водночас фінансові інновації не враховують певні сфери діяльності банків – внутрішньобанківські

технології, маркетинг, менеджмент. Відтак, банківські інновації можуть бути не лише організаційними, технологічними, маркетинговими, але й фінансовими.

4. Узагальнюючи наукові підходи до розуміння сутності банківських інновацій, зауважимо, що під банківськими інноваціями треба розуміти це результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів та технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою з метою отримання додаткових доходів та конкурентних переваг.

5. Аналіз наукової літератури дає підстави для висновку, що ефективність інноваційної діяльності банків - це якісна та кількісна багаторівнева системна характеристика результативності інноваційної діяльності та здатності банку до впровадження інновацій, що передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів та сприяє підвищенню рентабельності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку банку на інноваційних засадах.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

2.1. Методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків

В даний час інновації стають одним з ключових чинників, що визначають перспективи розвитку вітчизняної банківської системи. Оскільки вони є складовою частиною фінансової діяльності банку, то зростає роль фінансового аналізу даних процесів, а також набуває особливої важливості вибір системи критеріїв для оцінки ефективності інновацій. Останній фактор значущий ще й тому, що український банківський сектор на сьогодні відчуває дефіцит фінансових ресурсів для інвестицій в інноваційну діяльність.

В умовах ринкової економіки для визначення ефективності банківських інновацій не може бути створено єдиної системи критеріїв, якими вони могли б характеризуватися. Керівництво кожного банку визначає для себе ту чи іншу систему оцінки відповідно до особливостей інноваційного продукту та необхідності його впровадження в банківську діяльність.

Однак незалежно від особливостей інноваційного продукту система критеріїв оцінки ефективності повинна мати наступні властивості:

1. Визначатися на середньострокову перспективу до п'яти років, виходячи з аналізу фінансово-економічної діяльності банку.
2. Об'єднувати процеси всіх етапів життєвого циклу інноваційного продукту.
3. Базуватися на даних про конкурентоспроможність конкретних інноваційних продуктів на певних ринках за певний період.
4. Виразитися абсолютними, відносними і питомими величинами (рентабельність, прибуток, питома ціна продукту).

5. Характеризувати основні параметри фінансової діяльності банку (ліквідність, ефективність використання фінансових ресурсів, витрати, доходи і т. д.).

6. Розглядати ступінь ризику і стійкість фінансової банку на основі якісного обсягу інформації про фінансово-економічну, технічну, організаційну та іншу діяльність даного фінансового інституту .

Протягом тридцятирічного періоду розвитку український банківський сектор у своїй діяльності завжди намагався застосовувати різні передові ідеї і технології, що використовуються в розвинених країнах. Практика таких зарубіжних банків, як Citigroup, Bank of America, Royal Bank of Canada, показує, що ефективність банківських інновацій багато в чому зумовлена вибором інноваційної стратегії, створенням адекватної системи оцінки даного виду діяльності. З початку 2000 р. провідним критерієм її ефективності був індекс інновацій, який в основному характеризував доходи, отримані від впровадження нових фінансових продуктів. Однак пізніше була створена розгорнута система критеріїв, що дозволяє проводити моніторинг досягнень. Дана система критеріїв ефективності інновацій успішно поєднувалася із загальною системою оцінки діяльності банку. До основних з цих критеріїв слід віднести такі:

- дохід від інновацій;
- кількість і характер інноваційних ідей в процесі реалізації;
- кількість впроваджених нових фінансових продуктів на нових фінансових ринках;
- період з моменту появи ідеї до отримання прибутку від її реалізації.

Досвід зарубіжних банків доводить, що стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає застосування в даній області портфельного менеджменту, за допомогою якого інвестиції диверсифікуються в продуктові, маркетингові інновації, а також інновації різних бізнес-процесів.

Багато фінансових аналітиків визнають, що стратегічні цілі бізнесу в банківській сфері багато в чому залежать від інноваційного потенціалу банку.

Отже, при розробці системи критеріїв оцінки ефективності банківських інновацій зберігають актуальність моделі управління ефективністю інноваціями, які застосовуються у світовій практиці.

У цьому сенсі заслуговує на увагу ідея управління ефективністю інновацій на основі збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), запропонованої Р. Капланом і Д. Нортон, яка схематично зображена на рис. 2.1.

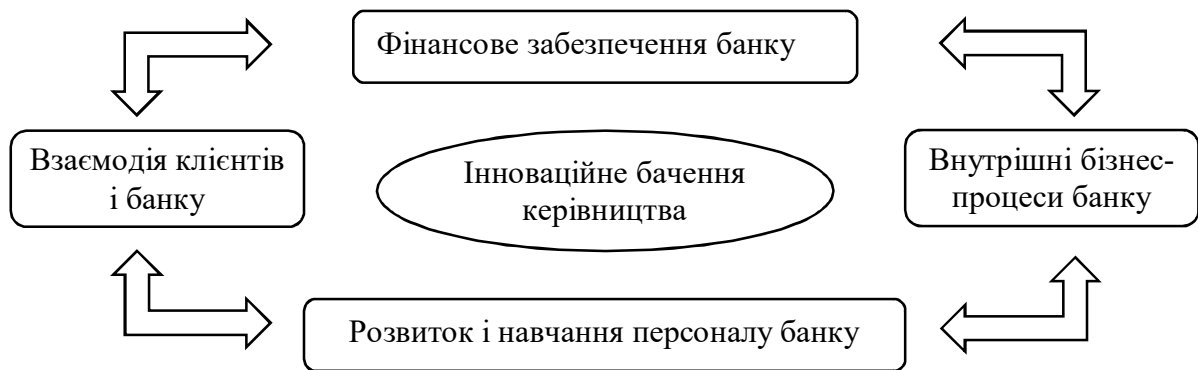


Рис. 2.1. Збалансована система показників

Р. Каплана і Д. Нортон [47, с. 60]

Відмітна особливість системи BSC полягає в глибокому включення в бізнес-процеси, націлені на задоволення потреб клієнтів, співробітників банку, пов'язаних з цими процесами.

Зарубіжні вчені, такі як Лоренц Мейсел, Річард Ланч, Кельвін Крос, удосконалили модель Нортон-Каплана з акцентом на інноваційний розвиток і людські ресурси, що належать конкретній компанії. Їх концепції ґрунтуються на клієнтоорієнтованій корпоративній стратегії з фінансовими показниками корпорації на додаток до найважливішим якісним нефінансовим аспектам.

Так, на думку Л. Мейсел, керівництво банку при розробці системи критеріїв ефективності бізнес-процесів має враховувати рівень розвитку і навченості кадрового складу. Останній фактор він пропонує розглядати з точки зору інноваційної орієнтованості працівників, їх вміння мислити креативно. Поділяючи точку зору даного вченого, автор вважає, що ефективність бізнес-

процесів банку безпосередньо пов'язана з прогресивним розвитком і відповідною кваліфікацією персоналу, який бере участь в їх організації [55, с. 52].

Збалансована система показників - найбільш прийнятний метод оцінки ефективності інновацій в банківському бізнесі. Для оцінки ефективності впроваджуваних в банківську діяльність інформаційних технологій можна використовувати широкий спектр методик, але якщо мова йде про інноваційний банківський продукт або послугу, то збалансована система показників – це той метод оцінки ефективності, який дозволить виявити ефект саме від впровадження конкретного інноваційного рішення.

Організація, яка активно впроваджує інноваційні розробки різного типу, повинна мати довгострокову стратегію розвитку, в іншому випадку всі інновації будуть хаотичні і не принесуть бажаного ефекту. При сучасному стані світової і української банківських систем, рівня конкуренції, складності економічної обстановки ведення ефективної банківської справи без продуманої стратегії розвитку бізнесу неможливо. Для банківської установи, що позиціонує себе на фінансовому ринку як інноваційний банк, наявність розробленої стратегії, в якій відбивається інноваційна спрямованість банківського бізнесу є обов'язковою.

Застосувавши методологічний підхід Каплана і Нортонна до оцінки ефективності інноваційної діяльності організації, українським комерційним банкам можна запропонувати чотири етапи розробки та впровадження BSC на рівні окремої бізнес-одиниці:

- розбити банківський бізнес на окремі бізнес-одиниці, узгоджуючи зі стратегічними цілями банку і його організаційною структурою;

- сформулювати стратегію розвитку кожної бізнес-одиниці в руслі місії банку і загальнобанківської стратегії розвитку. Уявити ієрархію цілей (найкраще - в графічному вигляді), на спрямованих на досягнення місії банку. Цілі для кожної бізнес-одиниці необхідно представити в чотирьох проекціях відповідно до BSC;

- побудувати стратегічні карти кожної бізнесєдиниці. Цей етап включає розподіл конкретних стратегічних цілей щодо аспектів діяльності і визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, а так само призначення осіб, відповідальних за реалізацію цілей;

- визначити ключові показники ефективності [28, с. 98].

BSC забезпечить вищому керівництву можливість активно обговорювати і поточну ефективність, і майбутні цілі, до яких необхідно прагнути. Цей метод спонукає топ-менеджерів думати про можливості потенційних доходи, про методи оцінки результатів на шляху, що забезпечує майбутнє їх організації.

Окрім цього, у практиці зарубіжних банків досить давно застосовується система ключових показників діяльності (KPI) [40]. Дана модель отримала свій розвиток в американській і європейській банківських системах. Головним її перевагою є те, що в рамках досягнення стратегічних цілей управління вона допомагає співробітникам бути інноваційно орієнтованими.

Одним з головних умов стабільного і ефективного функціонування фінансово-кредитної організації є показник її стійкості. Впровадження фінансових інновацій завжди позитивно впливає на дану проблему і тягне конкретні види ефектів, зокрема такі як: економічний, науково-технічний та соціальний.

Економічний ефект відіграє фундаментальну роль в розвитку і підвищенні рівня конкурентоспроможності будь-якої фінансово-кредитної організації. Він безпосередньо пов'язаний з ростом її добробуту і має такі властивості:

- а) якістю використання фінансових ресурсів;
- б) скороченням окупності інвестицій;
- в) збільшенням обсягу продажів;
- г) прибутком від впровадження банківських інновацій.

Для науково-технічного ефекту характерні:

- а) позитивна зміна питомої ваги нових інформаційних технологій;
- б) зростання нових прогресивних технологічних процесів;

в) збільшення кількості зареєстрованих авторських свідоцтв;

г) зростання конкурентоспроможності фінансово-кредитної організації і її фінансових продуктів на фінансовому ринку.

Соціальний ефект полягає перш за все в якості умов праці, ступеня кваліфікації співробітників банку, збільшення матеріальної винагороди в результаті впровадження інновацій.

Окрім моделей BCS та CPI у практиці оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банку використовують алгоритми оцінки нових фінансових потоків, які формуються в результаті впровадження банківських інновацій.

Додаткові фінансові потоки, утворені в результаті реалізації банківських інновацій, розглянемо на прикладі дистанційних технологій обслуговування клієнтів через систему відповідних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Алгоритм оцінки додаткових фінансових потоків комерційного банку за результатами впровадження банківських інновацій [27, с. 297]

Показник	Алгоритм розрахунку	Визначення в алгоритмі
Сума вихідного фінансового потоку після впровадження інновацій в банку (ВФП)	$ВФП = АГВ + ВЧК + ІВ + СВІ$	АГВ - адміністративно-господарські витрати; ВЧК - витрати по рахунках клієнтів; ІВ - інші витрати; СВІ - сукупна вартість інновації.
Сукупна вартість інновації (СВІ)	$СВІ = ПВ + НПВ$	ПВ – прямі витрати; НПВ – непрямі витрати.
Прямі витрати (ПВ)	$ПВ = Л + В + НП + ОДТ + ДО$	Л - ліцензії на використання програмного забезпечення дистанційних технологій обслуговування клієнтів в процесі здійснення банківських операцій; В - впровадження технології проекту; НП - проведення заходів щодо навчання персоналу; ОДТ - обслуговування запроваджених дистанційних технологій; ДО - додаткове обладнання.
Непрямі витрати (НВ)	$НВ = ТЗ + ЗПЗ + ДВ$	ТЗ - технологічні зміни; ЗПЗ - заробітна плата персоналу залученого до впровадження інновацій; ДВ - додаткові виплати (премії) співробітникам за понаднормову роботу
Сума вхідного фінансового потоку до впровадження в	$ВФД = ОД + ДРР + ДПР$	ОД - операційні доходи; ДРР - доходи від розміщення ресурсів;

банку нових дистанційних технологій обслуговування клієнтів (ВФД)		ДПР - доходи від продажу ресурсів
---	--	-----------------------------------

Виходячи з аналізу наведених в таблиці показників, зауважимо, що прибуток від реалізації банківських інновацій можна отримати, по-перше, за рахунок скорочення витрат, які забезпечать нові технології, по-друге, за рахунок збільшення доходів банку. Скорочення витрат банку вимірюється як в одиницях часу, так і в фінансових показниках і пов'язане зі збільшенням продуктивності та економії часу на виконання операцій банку.

Як правило, збільшення доходів банку в цілому відбувається за рахунок розширення клієнтської бази банку в результаті ефективного обслуговування клієнтів в процесі здійснення кредитних і інвестиційних операцій.

Ще однією групою показників оцінки економічної ефективності банківських інновацій, яку на наш погляд доцільно відмітити, є показники оцінки витрат і доходів при реалізації банківського інноваційного проекту.

Оцінка витрат і доходів банківського інноваційного проекту є тільки частиною повної експертизи проекту. При проведенні експертизи необхідно проаналізувати попит і обсяг продажів нового продукту, оцінити життєвий цикл послуги, оцінити дії конкурентів по запуску аналогів. Невідповідність нової послуги вимогам регламентів, законодавчим актам, вказівками центрального банку і необхідність істотної зміни внутрішньої організаційної структури можуть погубити найвигідніші проекти. Розглянемо більш докладно оцінку доходів і витрат.

Для оцінки витрат на реалізацію продуктових банківських інновацій необхідно врахувати капітальні, операційні та інші витрати, безпосередньо пов'язані з проектом. Розрахунок витрат на банківський інноваційний проект (БІП):

$$\begin{aligned} \text{Витрати} &= \text{CAPEX} + \text{OPEX}_t + z; \\ \text{CAPEX} &= R + \text{Lic} + E + Pr + M + Tr - A. \end{aligned}$$

де,

CAPEX - капітальні витрати, в рамках інноваційного проекту;

OPEX - операційні витрати, пов'язані з інноваційним проектом;

Z - інші витрати, пов'язані інноваційним проектом;

R - витрати на дослідження і розробки;

Lic - витрати на захист інтелектуальної власності;

E - введення додаткових потужностей, придбання обладнання в зв'язку з БПП;

Pr - витрати на розробку програмного забезпечення;

M - маркетингові витрати;

До капітальних витрат відносяться: витрати на дослідження і розробки послуги (проведені самостійно або на замовлення), виплата авторської винагороди, тестування продукту; витрати на захист інтелектуальної власності (наприклад, оформлення патенту, ліцензії); введення додаткових потужностей, пов'язаних з придбанням обладнання в зв'язку з проектом; витрати на розробку програмного забезпечення; маркетингові витрати на дослідження ринку і маркетингові випробування; трансформаційні витрати на перебудову організаційної структури або внесення суттєвих змін в існуючі регламенти діяльності, навчання персоналу. У разі придбання обладнання можлива прискорена амортизація, яка вираховується з капітальних витрат.

До операційних витрат за проектом відносяться: фіксовані витрати на одного клієнта (наприклад, оплата каналів зв'язку, підтримки серверів); процентні витрати, пов'язані з наданням нової послуги; заробітна плата персоналу (з нарахуваннями), що надають новий продукт; витрати на навчання персоналу; післяпродажний супровід, маркетингові витрати (участь у виставках, реклама); обов'язкові резерви та інші витрати (податки від реалізації нової послуги).

Найбільш точна оцінка витрат може бути отримана при проведенні експерименту з надання послуг реальним споживачам протягом звичайного робочого часу в декількох з офісів банку.

$$\text{Доходи} = \text{прямі} + \text{непрямі}$$

$$\text{Прямі доходи БІП} = \sum_{t=1} N_t \times C_t + Nt \times S + A + lic$$

$$\text{Непрямі доходи БІП} = N \times b \times p \times \frac{t}{12} + n \times i_c \times t + n \times i_s + h$$

де,

N - кількість клієнтів, які скористалися новою послугою;

C - вартість щомісячного обслуговування нової послуги;

S - одноразова плата при наданні нової послуги;

t - місяць;

A - амортизація;

Lic - доходи при передачі за ліцензійним договором права надання послуги;

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

p - середньорічна ставка розміщення залучених грошових коштів;

n - кількість клієнтів нової послуги, які скористалися іншими продуктами банку;

i_c - щомісячні доходи банку від інших продуктів банку;

i_s - одноразові доходи банку від інших продуктів банку;

h - інші непрямі доходи банку від реалізації інноваційного проекту (збільшення вартості компанії на біржі, збільшення вартості нематеріальних активів та ін.) [27, с. 297].

У пропонованому підході до доходів банку від реалізації продуктивних інновацій відносять прямі і непрямі доходи. Прямі доходи виходять шляхом підсумовування одноразових витрат клієнтів (на підключення, за відкриття рахунку і т. д.), щомісячних плат за користування новою послугою (відсотки, комісії і т. д.), амортизації і ліцензійних надходжень. Ліцензійні відрахування можливі при створенні продукту або проекту для подальшої його реалізації учасникам банківського сектора за ліцензійним договором.

До іншим продуктам банку відносяться будь-які кредитні, інвестиційні, валютні, депозитні, розрахунково-касові та інші операції, надані клієнтам.

Непрямі доходи враховують ресурсну базу, збільшення кредитного портфеля і розраховуються як сума процентних та непроцентних доходів одержуваних від реалізації новим клієнтам інших послуг банку. Якщо можливо оцінити внесок нової послуги в вартість нематеріальних активів банку, вплив на вартість бренду банку або його ринкову вартість, то це відображає показник h . Непрямі ефекти від реалізації інноваційного банківського проекту на ринку надання послуг приватним клієнтам, малому бізнесу, корпоративним клієнтам або фінансовим організаціям можуть проявитися на будь-якому з цільових сегментів комерційного банку (географічного, продуктового, клієнтського). Відбір банківських інноваційних проектів слід здійснювати відповідно до стратегічними напрямками розвитку комерційного банку. Наприклад, при роботі над розвитком регіональної та територіальної присутності слід підтримувати проекти, спрямовані на скорочення витрат при відкритті і оснащенні офісів, отримання дозвільної документації, підбір персоналу. Крім того, непрямі ефекти можуть виражатися в поліпшенні умов праці, відповідно зниженні плинності кадрів, підвищення якості послуг, що надаються.

Після того як враховані повні доходи і витрати з банківського інноваційного проекту, можливо розрахувати показники ефективності

Найважливішим показником ефективності проекту є чистий дисконтований дохід (NPV), який визначається як накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період. Ставка дисконтування вибирається банками таким чином, щоб вона відображала прибутковість альтернативних і доступних для суб'єкта напрямків інвестування та враховувала темп інфляції на аналізованому періоді часу. Для комерційного банку проект визнається ефективним при позитивне значення NPV. Важливим показником є термін окупності. Термін життя продуктової інновації оцінюється з урахуванням попиту і розробки нових продуктів і технологій в тій же продуктової ніші. Крім того, слід враховувати прибуток від нової послуги в загальному обсязі прибутку, а також частку виручки від реалізації нової продукції в загальній виручці організації. При реалізації процесних інновацій важливими

показниками ефективності є: рентабельність продажів, виручка від реалізації послуг на одного працюючого і прибуток на інвестиції. Оцінка показників результативності, що відображають ступінь реалізації запланованої діяльності, дозволять порівняти проекти за такими характеристиками: продуктивність праці, обсяг продажів і витрати праці на одиницю продукції.

Таким чином підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок про відсутність єдиного алгоритму показників оцінки економічної ефективності банківських інновацій, адже кожен банк може обирати собі ті чи інші показники в залежності від його можливостей, мети інноваційного продукту, витрат на впровадження інновацій та кінцевих результатів інноваційної діяльності.

2.2. Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків

Враховуючи структуру квартальної та річної звітності вітчизняних комерційних банків здійснити аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності фактично є не можливим за тими показниками, які розглянуті у параграфі 2.1, адже зовнішній користувач немає доступу до внутрішніх даних декількох відділів банку.

Однак, аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків України є актуальним завданням, адже дає змогу отримати відповідь на питання лідерства банків на тому чи іншому сегменті ринку банківських послуг.

Разом з тим зауважимо, що існуючі аналітичні підходи до аналізу економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що запропоновані в єдиному дослідженні з даної тематики – дисертації Карчевої І.Я. на тему «Економічна ефективність інноваційної діяльності банків» [23] не відповідають заявленій проблематиці. Оскільки автор зосереджує свою увагу не на аналізі ефективності інновацій, а на аналізі загальної ефективності діяльності

комерційних банків, яка виражається в рентабельності, прибутковості та інших показниках фінансової стійкості комерційних банків.

На наш погляд, враховуючи доступні статистичні дані про діяльність банківських установ, можна проаналізувати окремі елементи ефективності інноваційної діяльності вітчизняних банків через аналіз динаміки платіжних карток емітованих банками та інших їх тенденцій. Адже платіжна картка сьогодні обов'язково «прив'язана» до технологій дистанційного і безготівкового обслуговування клієнтів, що на ринку банківських послуг України вважається інноваціями.

Однак, зауважимо, що у зв'язку із створенням Національним банком України нових дизайнів і ландшафтів [39] статистичної інформації, дані щодо кількості емітованих платіжних карток в розрізі вітчизняних банків не публікуються з квітня 2019 року, тому аналітична оцінка щодо ефективності інновацій в сфері платіжних карток буде проведена станом на 01.04.2019 року.

Так, проаналізуємо основні показники економічної ефективності інноваційної діяльності десяти найбільших банків-емітентів платіжних карток України станом на 01.04.2019 року (табл. 2.2.).

Як свідчать дані таблиці 2.2 найбільшу кількість карток в Україні емітовано АТ КБ «Приватбанк» маже 30 млн. шт., однак ефективність таких карток, тобто частка активних в загальному обсязі карток які перебувають в обігу до 01.04.2019 року була невисокою і коливалася в межах 55-65%. Однак зв'язку з додаванням нових функцій до Приват24, банкрутством багатьох українських банків в період кризи і переходом зарплатних проектів державних установ призвело до зростання ефективності випуску карток АТ КБ «Приватбанк». Показник ефективності станом на 0.04.2019 року становив 72,2%. Разом з тим, варто зауважити, що на відміну від інших банків АТ КБ «Приватбанк» вразі втрати картки видає нову платіжну карту, що збільшує потребу у їх випуску.

Щодо інших банків, то варто відзначити, що найефективнішим на ринку банківських платіжних карток є АТ "Альфа-банк", адже показник ефективності

з поміж всіх ТОП-10 банків за випуском платіжних карток досягав 100% (в таблиці 2.2 позначено сірим кольором) станом а 01.04.2016 року. Це свідчить про те, що АТ "Альфа-банк" через впровадження інновацій зберігає довгострокові відносини з клієнтами, хоча за їх кількістю поступається таким банкам як ПУМБ, Ощадбанк, Приватбанк, Райффайзен банк Аваль.

Таблиця 2.2

Економічна ефективність використання платіжних карток як інноваційних інструментів українських банків*

	Показники	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	АТ "Ощадбанк"	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	АТ "ПУМБ"	АТ "АЛЬФА-БАНК"	АТ "УКРСИББАНК"	АБ "УКРГАЗБАНК"	АТ «А – БАНК»	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	АТ "ОТП БАНК"
01.04.15	картки в обігу	30539,1	13401,4	4168,2	1996,3	1041,6	2045,6	771,5	625,1	88,1	423,3
	активні картки	16240,9	3694,0	2127,4	683,3	927,5	1021,1	637,9	272,5	8,3	150,3
	коефіцієнт ефективності	53,2	27,6	51,0	34,2	89,0	49,9	82,7	43,6	9,4	35,5
01.04.16	картки в обігу	29650,9	8553,2	4418,1	1964,5	967,5	2049,8	825,4	603,8	155,5	315,6
	активні картки	16372,1	4696,5	2024,3	666,2	967,5	1060,2	703,0	337,4	16,9	144,1
	коефіцієнт ефективності	55,2	54,9	45,8	33,9	100,0	51,7	85,2	55,9	10,9	45,7
01.04.17	картки в обігу	29584,4	9824,5	4957,3	1972,4	1246,0	2121,8	888,3	933,5	50,9	422,8
	активні картки	17081,9	5417,0	2115,0	667,3	1145,5	1045,6	725,0	460,6	20,5	209,2
	коефіцієнт ефективності	57,7	55,1	42,7	33,8	91,9	49,3	81,6	49,3	40,3	49,5
01.04.18	картки в обігу	30049,2	10655,9	4879,1	2193,9	1819,0	2221,6	916,7	1033,9	200,1	617,7
	активні картки	19581,6	5628,6	2175,7	726,6	1646,1	1028,3	431,8	521,3	149,6	307,5
	коефіцієнт ефективності	65,2	52,8	44,6	33,1	90,5	46,3	47,1	50,4	74,8	49,8
01.04.19	картки в обігу	29673,3	13441,2	3389,1	2529,9	2147,2	2107,2	1175,8	1142,8	1069,1	900,4
	активні картки	21417,0	6332,4	2234,4	828,5	1067,6	1028,7	428,5	501,5	722,3	189,1
	коефіцієнт ефективності	72,2	47,1	65,9	32,7	49,7	48,8	36,4	43,9	67,6	21,0

*Розраховано автором за даними НБУ [39]

Райффайзен банк Аваль, як один із найстаріших іноземних комерційних

банків що працює на ринку банківських послуг не відзначається високою ефективністю карткового бізнесу. На наш погляд, це в першу чергу пов'язано із неефективністю і складністю в користуванні інтернет банкінгом Райффайзен-онлайн, який через складність використання паролю не сприяє утриманні клієнтів. Більше того функціонал інтернет-банку Райффайзен банк Аваль значно поступається Приватбанку, Альфа банку, Монобанку та Ощадбанку, який провів ребрендинг у 2017 році.

Найбільшу динаміку зростання кількості емітованих платіжних карток варто відмітити у Універсал банку, що, на наш погляд пов'язано із запуском у листопаді 2017 року онлайн-платформи Монобанк. Як бачимо з даних таблиці 2.2 кількість платіжних карток Універсал банку станом на 01.04.2018 року порівняно з 01.04.2017 зросла в 4 рази, а ефективність з 20,5 до 74,8%. За 2018 рік кількість карток зросла в 5 разів, а ефективність дещо знизилася до 67,6%.

Такі тенденції ефективності використання платіжних карток вітчизняними банками як інноваційних інструментів свідчить, що основою ефективності інновацій є функціональні мобільні додатки та Інтернет-банкінг, які через свою привабливість і зручність дозволяють залучати більше клієнтів.

Аналіз ефективності банківських інновацій з огляду їх впливу на ті фінансові показники, які відображають ефективність діяльність банку в цілому (темпи приросту процентного і комісійного доходів, рентабельність активів), можна здійснивши шляхом порівняння динаміки кількості активних банківських карток та коефіцієнту ефективності їх використання з показниками прибутковості та рентабельності банку.

Як і в попередньому випадку? проаналізуємо окреслені вище тенденції у десяти найбільших банків України за кількістю емітованих платіжних карток станом на 01.04.2019 року (табл. 2.3).

Порівнюючи динаміку активних платіжних карток десяти найбільших банків України за кількістю емітованих платіжних карток з темпами приросту процентного та комісійного доходу зауважимо, що зважаючи на кризові тенденції у вітчизняній економіці та банківській системі зокрема однозначний

висновок про їх взаємозв'язок зробити досить важко. Однак, тенденції в більшості аналізованих банків показують, що зростання кількості активних платіжних карток супроводжується вищими темпами приросту комісійного доходу. Така тенденція є цілком логічною, адже використання платіжних карток передбачає стягнення банком різноманітних комісій за поповнення карткового рахунку, зняття готівки з картки, проведення безготівкових платежів. Одним із найвищих комісійних доходів, які отримують банки є доходи від комісій за користуванням кредитними коштами на кредитних картках.

Таблиця 2.3

Динаміка деяких показників економічної ефективності банківських інновацій в Україні

Показники	01.04.15	01.04.16	01.04.17	01.04.18	01.04.19
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	16240,89	16372,12	17081,91	19581,61	21417,00
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	53,18	55,22	57,74	65,17	72,18
Темп приросту процентного доходу, %	16,20	6,05	-33,86	17,80	24,27
Темп приросту комісійного доходу, %	27,97	66,38	56,90	46,79	22,55
ROA, %	0,00	0,08	0,47	0,77	1,45
АТ «Ощадбанк»					
Кількість активних карток, тис. шт.	3693,98	4696,50	5417,04	5628,62	6332,37
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	27,56	54,91	55,14	52,82	47,11
Темп приросту процентного доходу, %	46,51	7,45	-6,56	1,99	0,57
Темп приросту комісійного доходу, %	17,21	39,32	40,44	26,13	27,18
ROA, %	0,06	0,06	0,07	0,01	0,03
АТ «Райффайзен Банк Аваль»					
Кількість активних карток, тис. шт.	2127,36	2024,27	2114,96	2175,72	2234,42
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	51,04	45,82	42,66	44,59	65,93
Темп приросту процентного доходу, %	21,64	-11,69	0,80	22,31	16,67
Темп приросту комісійного доходу, %	38,91	1,34	36,29	24,24	16,13
ROA, %	-3,49	1,30	2,51	1,79	1,36
АТ «ПУМБ»					
Кількість активних карток, тис. шт.	683,30	666,20	667,31	726,61	828,51
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	34,23	33,91	33,83	33,12	32,75
Темп приросту процентного доходу, %	36,53	-20,56	13,17	12,34	19,89
Темп приросту комісійного доходу, %	57,55	-1,36	28,58	-1,02	17,28
ROA, %	-0,82	-0,67	1,10	0,83	1,35
АТ «АЛЬФА-БАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	927,48	967,49	1145,51	1646,14	1067,56
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	89,04	100,00	91,93	90,50	49,72
Темп приросту процентного доходу, %	35,52	-7,45	1,75	16,45	28,32
Темп приросту комісійного доходу, %	135,47	-29,87	46,47	40,44	60,38
ROA, %	-1,44	-1,37	0,02	0,36	0,76
АТ «УКРСИББАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	1021,14	1060,19	1045,65	1028,27	1028,66
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	49,92	51,72	49,28	46,28	48,82
Темп приросту процентного доходу, %	35,88	34,85	-25,81	16,42	41,29
Темп приросту комісійного доходу, %	271,05	-49,96	23,29	20,55	-0,98

ROA, %	-0,92	-2,23	0,59	1,15	1,18
АБ «УКРГАЗБАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	637,92	702,95	724,99	431,83	428,48
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	82,68	85,16	81,61	47,11	36,44
Темп приросту процентного доходу, %	13,16	65,20	16,58	29,59	21,35
Темп приросту комісійного доходу, %	34,55	29,69	68,34	31,48	50,65
ROA, %	-1,76	0,06	0,03	0,06	0,05
АТ «А – БАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	272,47	337,37	460,59	521,31	501,47
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	43,59	55,88	49,34	50,42	43,88
Темп приросту процентного доходу, %	37,72	56,45	30,27	107,85	-30,88
Темп приросту комісійного доходу, %	66,35	84,44	27,26	20,55	-3,48
ROA, %	0,20	2,13	0,00	1,15	1,50

Продовження табл. 2.3

Показники	01.04.15	01.04.16	01.04.17	01.04.18	01.04.19
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	8,30	16,88	20,52	149,62	722,33
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	9,41	10,85	40,34	74,76	67,57
Темп приросту процентного доходу, %	11,05	-27,90	18,56	27,23	94,01
Темп приросту комісійного доходу, %	68,66	5,48	8,59	307,38	241,79
ROA, %	-3,46	0,56	1,16	0,34	0,93
АТ «ОТП БАНК»					
Кількість активних карток, тис. шт.	150,33	144,07	209,22	307,51	189,06
Коефіцієнт ефективності платіжних карток, %	35,51	45,66	49,48	49,79	21,00
Темп приросту процентного доходу, %	28,92	1,74	-27,70	11,36	47,06
Темп приросту комісійного доходу, %	52,00	33,02	22,10	26,67	24,31
ROA, %	-4,62	1,44	1,06	1,62	1,99

*Розраховано автором за даними НБУ [39]

Разом з тим потрібно зауважити, що збільшення кількості активних платіжних карток супроводжується зростанням показника рентабельності активів, а також відображає зростання кількості клієнтів банків. Сьогодні, банківська практика доводить, що фактично всі банківські клієнти отримують ту чи іншу платіжну картку, а отже динаміка зростання кількості активних платіжних карток свідчить про зростання кількості клієнтів, які користуються банківськими послугами конкретного банку.

Окрім цього, потрібно відмітити, що банки, які потрапили у вибірку нашого аналізу вже давно працюють на ринку банківських послуг України маючи відповідну клієнтську базу та відомі карткові продукти, які пов'язані із сервісами дистанційного банківського обслуговування. Тому для отримання більшого ефекту впливу банківських інновацій на ефективність діяльності самого банку є можливим лише в тому випадку, оди буде впроваджено новий

інноваційний продукт в сферу як платіжних карток так і дистанційного банківського обслуговування.

Яскравим прикладом такого кроку є запровадження онлайн-платформи «Monobank» [41] на базі Універсал банку. Аналіз показників наведених в таблиці 2.3 свідчить про позитивний ефект такої платформи для збільшення кількості активних платіжних карток Універсал банку, збільшення їх частки у сукупному обсязі емітованих банком платіжних карток, суттєве збільшення процентного (на 75,5%) і комісійного доходу банку (на 298,78%).

Таким чином підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок, що позитивний ефект від впровадження банківських інновацій можна отримати лише в тому випадку коли впроваджено повністю новий продукт, оскільки система дистанційного банківського обслуговування та система банківського обслуговування за допомогою платіжних карток вже не може вважатися інновацією, оскільки ІТ-продукція швидко застаріває і клієнти швидко до неї привикають.

Необхідними є нові рішення на зразок «Monobank», які поєднують в собі декілька функціональних підходів до надання банківської послуги враховуючи індивідуальні особливості кожного клієнта. При цьому «Monobank» є інновацією в тих системах, які раніше вважалися інноваціями: дистанційне банківське обслуговування та платіжні банківські картки.

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

Дистанційне банківське обслуговування являє собою взаємопов'язану сукупність інформаційних та Інтернет-технологій, а також засобів, що використовуються для надання банківських послуг клієнтам без їхнього безпосереднього візиту до банківського відділення шляхом самообслуговування. Головною метою впровадження цього банківського

продукту є доступність клієнта та одночасне надання банком можливості співпраці з ним, оперування фінансовими та сервісними операціями клієнтом зі своїми продуктами наявними в банку, причому ця взаємодія повинна бути доступна в будь-яких країнах світу. Засобами доступу клієнта до дистанційного банківського обслуговування є:

- мобільний телефон;
- персональний комп'ютер;
- комунікатор, смартфон;
- банкомат.

Зважаючи на дослідження, які наведено в роботах [1], можна виділити такі види дистанційних банківських послуг:

1. Інтернет-банкінг – технологія, яка сформувалася в процесі розвитку мережі Інтернет та її поширення серед населення. Дозволяє з будь-якої точки світу управляти банківським рахунком клієнта та здійснювати різноманітні платежі 24 години на добу 7 днів на тиждень.

2. Телефонний (мобільний) банкінг – технологія, яка втрачає свою популярність, оскільки сучасні смартфони дозволяють повноцінно використовувати мережу Інтернет та мобільні додатки для надання банківських послуг. Однак, мобільний банкінг сьогодні все ще дозволяє клієнтам банку тримати зв'язок із операторами по телефону і здійснювати певні операції.

3. SMS-банкінг – має обмежений функціонал та дозволяє реалізувати незначні банківські операції, окрема такі як повідомлення клієнта щодо необхідності здійснення оплати кредитного ліміту, факту зарахування коштів на його рахунок тощо.

4. Відео-банкінг – практично не розвинений в Україні вид банківських технологій, однак досить поширений в країнах Європи і США. Дозволяє інтерактивне спілкування між менеджментом банку та клієнтами через спеціальні пристрої, які мають зашифровані канали зв'язку. Також технологія дозволяє офлайн-режим роботи і автоматичну синхронізацію різних документів

після появи інтернет-підключення, або лише у визначений банком і клієнтом час.

5. Клієнт-банк – така технологія в більшій мірі поширена серед корпоративних клієнтів банку та дозволяє здійснювати управління банківськими рахунками за допомогою персонального комп'ютера. Недоліком даної системи є те, що точка доступу «прив'язана» до одного конкретного місця перебування клієнта, однак це дає змогу надійно захистити зв'язок між банком і клієнтом.

Розглянемо найбільш прогресивні інноваційні продукти дистанційного банківського обслуговування в Україні. Безсумнівно одним із багаторічних лідерів в сфері впровадження інновацій в систему дистанційного банківського обслуговування в Україні є Приватбанк, який починаючи з 1999 року першим в Україні почав запроваджувати такі інноваційні банківські продукти і технології як SMS-банкінг та Інтернет-банкінг.

Інтернет-банкінг представлений у вигляді, спочатку, розділу на сайт АТ КБ «Приватбанк» – Приват24 [42], а згодом мобільного додатку для смартфонів. Технологія Приват24 дає змогу клієнтам банку, як приватним так і корпоративним (Приват24 бізнес) користуватися практично всіма банківськими послугами АТ КБ «Приватбанк» в цілодобовому режимі.

Через Приват 24 АТ КБ «Приватбанк» здійснює пакетні продажі банківських: відкриття депозиту, збільшення кредитного ліміту за карткою «Універсальна», відкриття накопичувального рахунку «Скарбничка». Послуга «Скарбничка» була однією із перших в Україні з такого роду послуг і досить привабливою для клієнтів, які отримували заробітну плату через АТ КБ «Приватбанк», адже така послуга дозволяла заощаджувати кошти на певні споживчі цілі автоматично і одразу після отримання зарплати, а не за залишковим принципом. Додаток Приват24 дозволяє окрім банківських послуг здійснювати такі операції як оплата комунальних послуг, купівля квитків, замовлення води, їжі, квітів, оплата страховки тощо. Надання супутніх послуг дозволяє АТ КБ «Приватбанк» підвищувати рівень миттєвої ліквідності, адже

великі обсяги коштів, наприклад за оплату комунальних послуг акумулюються на його рахунках.

Окрім цього, варто відзначити, що окрім додатку Приват24 АТ КБ «Приватбанк» розробив ряд супутніх додатків, які дозволяють розширити можливості клієнтів щодо здійснення ними розрахунків. Одним із таких додатків є QR-банкінг (один із перших в світі) Це ноу-хау забезпечує легку оплату рахунків, товарів і інтернет-покупок просто через QR-код за безконтактною банківською технологією. Потрібно сфотографувати код з квадратиків, який відразу розпізнається через мобільний Інтернет, автоматично перенаправляючи клієнта на сторінку оплати, для здійснення якої необхідно ввести свій пароль. Перевагою такої технології є те, що тепер не завжди потрібно носити з собою пластикову карту, а процес покупок, зняття готівки та інших операцій став швидшим. На сьогодні понад 1000 українських магазинів надають можливість оплачувати покупки скануванням QR-коду, більшість з них знаходяться в Києві. Завдяки QR-банкінгу, у Приватбанку був змінений логотип. Тепер замість чорного квадрата - QR-код [42].

Одним з нових корисних додатків Приват 24 є додаток «Розумна заправка». За допомогою цього сервісу заправитися бензином можна без черги на касі, адже додаток сам знаходить заправку за GPS-координатами, після чого необхідно вибрати номер колонки, марку бензину і кількість літрів або суму, на яку необхідно заправити автомобіль. Оплата відбувається через додаток в онлайн режимі. У підсумку – економія часу, плюс більш безпечний розрахунок, коли не потрібно пам'ятати пін-коди та возити з собою кредитну карту.

Ще одна новинка для смартфонів – додаток Фотокаса. За фотографією рахунків і комунальних платежів працівники Приватбанку самі створюють всі необхідні документи, які потім приходять на e-mail, як відскановане фото, що дозволяє клієнтам здійснити платежі з будь якої точки світу без необхідності введення реквізитів та пошуку рахунків постачальників товарів чи послуг.

Найбільш прогресивною інновацією на вітчизняному ринку банківських послуг є адаптація додатку Приват 24 до окулярів Google glass, за допомогою

яких можна шукати розміщення банкоматів АТ КБ «Приватбанк» у незнайомому місті, здійснювати оплату за допомогою погляду на товар і штрих-код чи QR-код та користуватися багатьма іншими послугами банку [54].

Таким чином, підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок про те, що АТ КБ «Приватбанк» в основу своєї маркетингової стратегії поставив місію банку: – «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України». Така місія діяла до націоналізації банку в 2016 році. Згодом місію переформатували на таку: «Ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості».

Виконання цих місій здійснюється банком через впровадження найпрогресивніших інновацій для приватних і корпоративних клієнтів. Головною відмінністю АТ КБ «Приватбанк» від інших банків і водночас конкурентною перевагою є те, що впровадження інновацій супроводжується паралельним навчанням клієнтів через такий сервіс як «Приват-помічник» на Інтернет-сайті банку і в Приват 24 або безпосередньо у відділеннях банку.

Після націоналізації Приватбанку державою у грудні 2016 року його активна інноваційна політика дещо зменшилася, а колишні менеджери та ІТ-спеціалісти на чолі з Дмитром Дубілетом у листопаді 2017 року заснували перший в Україні банк без відділень – «Monobank» на базі ліцензії Універсал банк. Тобто цей інноваційний продукт не є банком, а лише онлайн-платформою Універсал банку.

Його поява суттєво змінила підходи вітчизняних банків до карткового бізнесу: отримання платіжної картки відбувається шляхом заповнення заявки в мобільному додатку, а доставка картки здійснюється поштою або кур'єром. Для клієнтів «Monobank» доступні перекази між картками, оплата різноманітних послуг і сервісів, кредитний ліміт, послуга на виплат, опція «кешбек», а також можливість відкриття депозиту.

Завдяки високоінноваційним технологіям і клієнторієнтованому підходу «Monobank» за період своєї діяльності демонструє позитивну динаміку

приросту платіжних карток. Так, на момент виходу з бета-тесту в «Monobank» було 15 тис. активних карт, у лютому 2018 р. – 100 тис., у липні 2018 р. – 300 тис., а в жовтні 2018 р. – 500 тис. На грудень 2018 р. у сервісі зареєстровано понад 600 тис. клієнтів, а на 25 травня 2019 р. – 1,0 млн. користувачів. Основні показники користування платіжними картками клієнтів «Monobank» на окремі дати у 2019 р. і у 2020 р. наведені у таблиці 2.4.

Таке стрімке зростання кількості клієнтів «Monobank» на наш погляд зумовлено виключно дистанційним обслуговуванням клієнтів. Адже «Monobank» дозволяє не виходячи з дому протягом 24 годин на добу замовити кредитну карту; зробити будь-які розрахункові операції; відкрити рахунок ФОП; віртуальну платіжну карту у доларах чи євро; отримати один з найбільших кредитних лімітів, які пропонуються на ринку (до 100 тис. грн.). При цьому, всі операції можна здійснити зі смартфона клієнта через мобільний додаток «Monobank».

Таблиця 2.4

**Показники користування платіжними картками клієнтів «Monobank»
станом на 25.05.2019 р., 25.09.2019 р. та 25.01.2020 р. [41]**

Показник	За станом на 25.05.2019 р.	За станом на 25.09.2019 р.	За станом на 25.01.2020 р.	25.01.2020 р. у % до 25.05.2019 р.
Кількість клієнтів з активними гривневими рахунками, млн	1,0	1,3	1,8	180,0
Кількість купівель у торгово-роздрібних мережах та інтернеті, млн	177,9	288,4	442,0	248,5
Сума купівель у торгово-роздрібних мережах та інтернеті, млрд	73,5	118,8	184,0	250,3
Сума накопиченого кешбека усіма клієнтами, млн	341,2	490,6	698,0	204,6
Кількість прийнятих P2P-платежів, млн	23,9	31,2	41,0	171,5
Кількість відправлених P2P-платежів, млн	18,5	30,0	46,0	248,6

Швидке зростання клієнтів «Monobank» показує, що концепція «банку без відділень», тобто концепція цілковитого дистанційного банкінгу в Україні є

надзвичайно перспективною в сегменті обслуговування фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців, адже дозволяє суттєво збільшити кількість клієнтів і обороту коштів на банківських рахунках, що є найвищим рівнем ефективності банківських інновацій.

Окрім «Приватбанку» та «Monobank» активну інноваційну позицію на ринку дистанційного банківського обслуговування займає банк з російським капіталом – «Альфа-Банк Україна», який, по суті, у 2020 році запропонував інновації останнього покоління.

Так, 26 листопада 2020 року Альфа-Банк Україна запустив новий цифровий банк Sense SuperApp з відеочатом і медіа всередині.

Sense SuperApp від Альфа-Банк Україна передбачає такі новинки:

1. Віддалене відкриття рахунку за 10 хвилин через відеочат. Альфа-Банк першим в Україні запустив повноцінну відеоідентифікацію. Це процес, за допомогою якого можна стати клієнтом банку та відкрити картковий рахунок через відеочат. Після оформлення цифрова картка активується у Sense і відразу готова до використання, клієнт є ідентифікованим та може повноцінно користуватися усіма послугами банку.

2. Один мобільний додаток для фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ФОП). У Sense ми об'єднали цифровий банкінг для фізичних осіб та ФОП-клієнтів. Тепер клієнти-підприємці можуть управляти своїми особистими і бізнес-рахунками в одному додатку. У першому ж релізі доступні єдиний профіль клієнта й основні операції для ФОП: перегляд інформації про рахунки, виписки, платежі в гривні, створення шаблонів для сплати податків. З кожним оновленням функцій більшатиме.

3. Дизайн додатку з максимальною персоналізацією. Кожен клієнт – це індивідуальність, і Sense дає можливість бути собою. Це означає, що у кожної людини цифровий банк може виглядати по-різному. Робочий стіл – це нова сутність додатку, це є особистий цифровий банк, який можна редагувати. Можна змінювати все: назви рахунків, дизайн ярликів та їхнє розташування, створювати папки з популярними платежами, вибирати тему, фон робочого

столу і звуки. Навіть стиль спілкування. У Sense їх три – від дружнього до офіційно-ділового, а також три мови.

4. Технологія drag'n'drop – «Тягни-Кидай». На робочому столі всі ярлики можуть взаємодіяти між собою, майже як іконки додатків у смартфоні. Щоб це зробити, потрібно просто перетягнути одну іконку на іншу. Так в Sense проводяться найпопулярніші операції:

- рахунок у гривні + рахунок у доларах = обмін валют;
- рахунок + шаблон = оплата або переказ за шаблоном;
- Cash'U CLUB + рахунок = повернення кешбека реальними грошима на рахунок.

5. Об'єднана історія операцій, виписка і шаблони. Одна на всі рахунки зі зручною системою легкого пошуку за назвою та фільтрами: за датою, сумою, категорією, карткою. Виписка з будь-якого рахунку: карткового, кредитного, депозитного. Вона знаходиться у розділі управління кожним рахунком. Можна сформувати виписку і зберегти на смартфон або відправити на e-mail.

6. Sense Now – банківська/небанківська стрічка новин. За допомогою цієї технології банк щодня випускає статті на тему фінансів, мобільних технологій, подорожей та стилю життя, що є однією із маркетингових інновацій залучення клієнтів [43].

Створення цифрового банку Sense SuperApp від Альфа-Банк Україна є відповіддю на виклики пандемії COVID-19, яка зумовлює необхідність пошуку каналів обслуговування клієнтів без відвідування ними банківських відділень. Тому, на наш погляд, розвиток цифрових банків та впровадження інновацій в існуючі системи дистанційного обслуговування стане трендом в 2021 року, який за умови зменшення обсягів обігових коштів корпоративного сектору на банківських рахунках дозволить компенсувати втрати банків за рахунок залучення фізичних осіб, особливо на карткові кредитні програми через мобільні додатки. Саме мобільні додатки в умовах жорстких локдаунів дозволять банкам залучити більше коло клієнтів в контексті необхідності оплати онлайн-покупок та доставки їжі, ліків і інших побутових товарів.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз ефективності інноваційної діяльності банків України в силу відсутності даних щодо внутрішнього інноваційного середовища комерційних банків ускладнює отримання результатів. Однак, зважаючи на те, що більшість продуктивних інновацій вітчизняних банків пов'язані з платіжними картками та дистанційним обслуговуванням клієнтів в роботі проаналізовано ефективність інноваційної діяльності банків з точки зору використання ними банківських платіжних карток. Так, абсолютне зростання кількості емітованих карток не має позитивного зв'язку з процентним та комісійним доходами, а також з показником рентабельності активів. Ефективність банківських інновацій у сфері платіжних карток проявляється лише з виконання двох умов: по-перше, коли зростає кількість активних банківських карток в обігу понад 60%; по-друге, коли банківські платіжні картки підключено до інноваційних мобільних додатків. Особливо яскраво відображає ефективність банківських інновацій запровадження онлайн-платформи «Монобанк» на базі Універсал банку, що призвело до зростання кількості банківських карток банку в 36 разів, а процентний дохід збільшився на більш, ніж 200%, а комісійний на 300%. Доведено, що банківські інновації будуть ефективними лише в тому випадку коли такі інновації буде впроваджено у вже існуючі системи дистанційного банківського обслуговування.

2. Аналізуючи банківські інновації в сфері дистанційного обслуговування в Україні зроблено висновок про функціонування три ключових банківських установи, які задають напрямок розвитку таких інновацій в нашій державі, це зокрема: Приватбанк, Монобанк та Альфа-банк. АТ КБ «Приватбанк» стала піонерною банківською установою на вітчизняному ринку банківських послуг запропонувавши новітню концепцію інтернет-банкінгу – Приват24. Саме завдяки Приват 24 АТ КБ «Приватбанк» залучає велику кількість клієнтів через простоту і функціональність Інтернет-платформи і мобільного додатку. Революційною інновацією на вітчизняному ринку є створення банку без відділень – Монобанку у вигляді онлайн-платформи Універсал банку, яка через

можливості замовлення банківської картки, відкриття рахунку, оцінки кредитоспроможності онлайн; отримання великого кредитного ліміту завоювала прихильність майже двох мільйонів українців за три роки.

3. Найновішою банківською інновацією в Україні є запуск ПАТ «Альфа банк» нового цифрового банку Sense SuperApp з відеочатом і медіа в середині. Що ж стосується інших банківських установ, то практично всі вони володіють системами дистанційного обслуговування, однак їх якість поступається інноваційним рішенням АТ КБ «Приватбанк», Монобанк та ПАТ «Альфа-банк».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

3.1. Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності банківських інновацій

Розвиток банківських установ в епоху нової інноваційної основи передбачає високі темпи застосування банківських інновацій, що має на меті підвищення конкурентоспроможності, досягнення максимальних темпів оновлення інноваційних технологій, збільшення обсягу високотехнологічних банківських послуг і отримання додаткових доходів. Проте інноваційна діяльність значно більше, ніж інші види діяльності, піддається негативним впливам ризиків, що призводить до суттєвого зниження її ефективності. Тому для оцінки ефективності необхідно кількісно оцінити інноваційний ризик у діяльності банку та співставити його із отриманими прямими і непрямими ефектами.

Наразі, розглядаючи економічну ефективність інноваційної діяльності банківських установ, не завжди беруться до уваги ризику і невизначеність, що провокують непередбачуваний очікуваний результат та не дозволяють

об'єктивно оцінити дану ефективність і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Отож, ефективність інноваційної діяльності банківських установ – це не лише економія певної кількості ресурсів і грошових коштів, часу та праці, але й успішне вирішення конфліктних цілей «прибуток-ліквідність-ризик».

Основна та беззаперечна проблема будь-яких банківських інновацій полягає у забезпеченні їх ефективності, яка у значній мірі залежить від інноваційних ризиків, пов'язаних із розробкою, впровадженням та комерціалізацією інновацій.

У наукових колах присутня різна класифікація інноваційних ризиків. У загальному вигляді ризик інноваційної діяльності визначають як ймовірність втрат, що виникають при інвестуванні банком коштів у створення нових продуктів, послуг, технологій, які, можливо, не призведуть до очікуваного попиту на ринку, а також при інвестуванні коштів у розроблення управлінських інновацій, які можуть не принести очікуваного ефекту [7, с. 277]. Найчастіше інноваційні ризики стосуються: науково-технічного, правового забезпечення патентного захисту проекту; помилок у виборі інноваційного проекту; недостатнього фінансування інноваційного проекту; маркетингові; невиконання господарських договорів; зростання нездорової конкуренції; недостатнього рівня кадрового забезпечення; непідтверджених прав власності на інноваційний проект та ін. [10, с. 108], тобто піддаються розгляду джерела і фактори ризиків, що виникають на кожній стадії інноваційного процесу.

Проаналізувавши зазначене, закономірно, що при оцінці ефективності важливого значення набуває коректна кількісна оцінка ризиків у діяльності банківських установ та її співставлення з одержаними доходами, тобто на основі аналізу «прибуток-ризик». У світовій практиці визначення впливу ризиків на реальну дохідність проекту відбувається за наступною формулою [10, с. 108]:

$$I = B / C * P_t * P_c \quad (3.1)$$

де, I – реальна дохідність проекту;

B – прибуток, який планується отримати;

C – витрати на проект;

P_t – ймовірність технологічного успіху;

P_c – ймовірність комерційного успіху.

Ризик, що властивий для проекту оцінюється як : $1 - P_t * P_c$

Для достовірного оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банківських установ та, щоб виміряти інноваційні ризики, зрозуміти, наскільки комерційний банк є фінансово стабільним не лише сьогодні, але й у майбутній перспективі, спрогнозувати можливі напрямки інноваційного розвитку, необхідні унікальні підходи до управління ризиками та ефективністю інноваційної діяльності, які б мали на меті особливості впровадження банками новітніх технологій та асортимент наданих інноваційних послуг, ризики за даними операціями та їх прибутковість. На жаль за допомогою існуючих форм звітності на сьогодні, в т. ч. і фінансова звітність банківських установ, не можливо отримати дані про їх інноваційну діяльність, а лише інформацію, яка стосується традиційних операцій банків, в основному залучення грошових коштів та направлення їх в активні операції, формування резервів за активними операціями, дані про кореспондентські відносини банків тощо.

Коли відбувається розглядання джерел і факторів інноваційного ризику банківських установ основними моментами є задоволення потреб клієнтів і захист їхніх інтересів, що можливо лише з допомогою одночасно ризик-орієнтованого і клієнт-орієнтованого підходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Джерела та фактори інноваційного ризику банківських установ

Джерело: розроблено автором

І науковці і практики не заперечують існування інноваційного ризику в діяльності банківських установ, проте даний вид ризику не входить окремою складовою до типових банківських ризиків, які були визначені Базельським комітетом банківського нагляду (5 ризиків) і Постановами Національного банку України №361 [52] і №104 [35] (9 банківських ризиків). Просто вважається, що інновації не провокують виникнення нових видів банківських ризиків, але розширюють склад чинників і породжуваних ними джерел компонентів типових банківських ризиків і викликають зміщення профілів ризиків, притаманних банківській діяльності. Головна мета управління інноваційними ризиками полягає у тому, щоб не допустити зростання агрегованого ризику.

Базельським комітетом було запропоновано використання інтегрованого підходу до управління ризиками [50], контроль за якими має відповідати невід'ємній частині загальної системи управління ризиками банківської установи і враховувати специфіку інноваційних продуктів та послуг, операційну структуру і корпоративну культуру управління інноваціями, загальний профіль ризиків, тобто необхідно своєчасно змінювати підходи до побудови систем управління ризиками, які б враховували особливості інноваційної діяльності.

Поряд із мінімізацією ризиків при впровадженні інновацій суттєву роль відіграють непрямі ефекти, які користуються нетрадиційними підходами до їх

оцінки. Одним з актуальних непрямих методів оцінки ефективності виступає використання єдиного інтегрального показника, який можна розрахувати за допомогою показників, що характеризують результативність інноваційної діяльності банківських установ і мають однаковий вектор змін. Інтегральний показник ефективності перебуває у ролі незалежного експерта, оскільки його розрахунок відбувається за єдиними правилами, одними і тими ж методами і з його допомогою керівництво банку отримує узагальнюючу оцінку результатів інноваційної діяльності та її безпосередній вплив на результативні показники діяльності і надійність банку.

Тому ефективність – це показник результативності, для розрахунку якого необхідно врахувати ризики та конкурентоспроможність проекту. Загальна оцінка конкурентоспроможності інноваційних технологій визначається, використовуючи комплексний показник ($K_{ПС}$) – конкурентну привабливість системи, який розраховується як добуток коефіцієнта функціональної наповненості системи ($K_{ФН}$) та коефіцієнтів її комплексності ($K_{КС}$), модульності ($K_{МН}$) та інтегрованості ($K_{ІС}$) [50]:

$$K_{ПС} = K_{ФН} * K_{КС} * K_{МН} * K_{ІС} \quad (3.2)$$

Значення коефіцієнта конкурентної привабливості інноваційного проекту, що більший за одиницю наводить на перспективу одержання економічного ефекту від його реалізації за рахунок зростання клієнтської активності. Даний підхід вимагає використання бінарної системи і він не враховує такі вартісні показники як витрати на впровадження інноваційного проекту та одержані доходи.

Хочемо також відмітити підхід до оцінки ефективності, який використовує модель динамічного нормативу ефективності за допомогою якого можливо реалізувати системний підхід до визначення ефективності та описати у формалізованому вигляді не лише стан (статичний аналіз), але й зміни у часі (динамічний аналіз) [53].

У широкому розумінні ефективність інноваційної діяльності банківських установ – це в цілому покращення діяльності банків, але враховуючи те, що будь-які управлінські рішення, що стосуються інноваційного розвитку банків здійснюють безпосередній вплив на динаміку показників, що характеризують «прибуток-ліквідність-ризик», зростання конкурентоспроможності та стабільний розвиток, то для визначення інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності банківських установ (E) прийнято використовувати показники динаміки (темп зростання) фінансових показників, на які прямо або опосередковано проводять вплив результати інноваційної діяльності:

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

Отже, для обчислення інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності банківських установ (E) використовується формула (3.3):

$$E = \sqrt[5]{K_a * K_k * K_{ROA} * K_{kd} * (1 - RI)} \quad (3.3)$$

Якщо інтегральний показник ефективності (E) має значення більше «1», інноваційну діяльність банківської установи можна вважати ефективною (врахувавши динаміку змін цього показника), якщо менше «1» – не ефективною.

Разом з тим, зважаючи на те, що більшість банківських інновацій передбачає впровадження інноваційних продуктів у Інтернет-сервіси та мобільні додатки, виникає необхідність врахування ще однієї групи ризиків, які пов'язані з інноваціями – кібер-ризиків.

Після збільшення кількості кібер-атак, останнім часом, на банки все більше міжнародних експертів сходяться на думці, що саме кібер-ризик стає ключовою загрозою фінансової стабільності. Актуальність нової загрози зростає з урахуванням того, що дані про кібер інциденти мізерні, а їх кількісного аналізу недостатньо через відсутність у банківському секторі єдиних стандартів оцінки кібер-ризиків. Як правило, усереднений аналіз проводять шляхом вивчення різних типів кібер-випадків (витік даних, шахрайство і порушення бізнес-процесів) і виявлення закономірностей з використанням різних наборів даних [67, с. 86].

Сутність нового для банківської практики поняття «кібер-ризик» варто розглядати як потенційні фінансові втрати або шкоду (втрату), заподіяну технічній інфраструктурі та інформаційним системам організації. При переході банківських установ від старих систем до нових цифрових платформ через впровадження інновацій, нове оцифроване середовище може нести реальну загрозу кібербезпеці і виявлятися в різних формах. Джерело кібер-ризиків може виходити як від самої організації (внутрішня загроза може виходити від співробітників, підрядників організації), так і може розташовуватися за її межами (кіберзлочинці, партнери-постачальники). Також не рідкісні ситуації умисних дій хакера (або їх групи), що здійснює атаку з метою зараження інформаційних систем. Однак вони також можуть бути ненавмисними, наприклад, помилка користувача або системного адміністратора, яка робить систему тимчасово недоступною.

Високий рівень взаємозв'язку між учасниками ринку може створити переваги для банків і споживачів, і, разом з тим, потенційно зробити банківську систему більш вразливою для кібер-загроз і піддати великі обсяги конфіденційної інформації навмисного впливу зацікавлених осіб. Це підкреслює необхідність того, щоб банки, Фінтех-фірми і органи банківського нагляду сприяли забезпеченню ефективного управління та контролю кібер-ризиків. Так, наприклад, в травні 2018 р перелік основних видів операційного ризику банків був доповнений кібер-ризиком [72]

Разом з тим, слід підкреслити, що нові технології та бізнес-моделі можуть збільшити кібер-ризик, якщо кошти і способи управління ним не встигатимуть за все новими технологічними змінами. Таким чином, система моніторингу і контролю кібер-ризиків повинна бути динамічною і адаптивною.

Безпека, надійність і фінансова стабільність можуть бути посилені за рахунок здійснення регулятором в особі центральних (національних) банків наглядових процедур. Метою таких заходів є оцінка наявності і ефективності функціонування створеної банком системи внутрішнього контролю, інструменти якої дозволяють оперативно ідентифікувати, контролювати і належним чином протистояти ризикам, пов'язаним з використанням фінансових технологій, включаючи нові бізнес-моделі, процеси, банківські продукти та послуги.

3.2. Перспективи інноваційного розвитку банків України

Перспективи інноваційного розвитку банків України виходячи з тенденцій розвитку світової банківської справи та динамізму появи новітніх фінансових послуг є доволі широкими. Особливо питання розвитку банківських інновацій актуалізується в умовах пандемії COVID-19, яка диктуючи тенденції самоізоляції вимагає максимальної віртуалізації банківської справи, адже значна частина покупок і фінансових потоків, які їх обслуговують здійснюється онлайн.

З цих позицій доволі перспективною інновацією надсучасному світовому ринку банківських послуг є запровадження технології Blockchain. Під технологією Blockchain прийнято розуміти різновид бази даних, де особливим чином зберігається інформація по всіх операціях: транзакціях, інформація про операції, права власності та інших даних. За своєю суттю, система побудована за принципом зв'язку блоків даних, які формують цілісний ланцюжок інформації. Зв'язок блоків здійснюється в хронологічному порядку. Захист даних забезпечується перевіркою хеш-сум всіх блоків і транзакцій усіма учасниками даної мережі [60, с. 541].

На основі Blockchain банки винаходять нові перспективні продукти і послуги. Так, один з найбільших фінансових інститутів Бразилії Itaú Unibanco використовує xCurrent від компанії Ripple – сервіс для здійснення міжнародних фінансових операцій. Основна перевага від впровадження продуктів Ripple в тому, що вони дозволяють в значній мірі спростити процедуру транскордонних фінансових переказів шляхом підключення світових фінансових організацій до платіжної системи [29].

Іншим вдалим прикладом використання технологій розподіленого реєстру стала розробка комерційним банком ABN AMRO (Нідерланди) нової послуги з відкриття рахунків через блокчейн як альтернативи вже наявним рахункам умовного депонування. Перевагою нового рішення банк виділяє зниження витрат по обслуговуванню подібних рахунків [30].

Розробники Модульбанку створили нову модель видачі банківських гарантій на основі Blockchain – GuaranteeChain. Дана модель здобула перемогу на хакатоне OpenFiztech Blockchain Hackathon. GuaranteeChain зменшує ризик кредитування і витрат при видачі банківських гарантій, які потрібні учасникам державних закупівель та тендерів [5]. Це перша модель в світі, аналогів якої ще не існує.

Використання технологій Blockchain у діяльності АТ КБ «Приватбанк» може знову стати піонерною інновацією банку на українському ринку банківських послуг, яка з одного боку дозволить зменшити витрати на обслуговування клієнтів, а з іншого – буде привабливою для клієнтів з точки зору швидкості надання банківських послуг та швидкості здійснення трансакцій.

Не зважаючи на те, що прагнення багатьох вітчизняних банків позиціонувати себе як «банк у твоєму смартфоні» модернізація банківських відділень також має вагомим значенням для інноваційної діяльності. Цікавим, в цьому контексті, є досвід таких зарубіжних банків як CheBanca (Італія), Umpqua Bank (США), Jyske Bank (Данія), які організували одні із найінноваційніших банківських відділень в світі.

Так, банківські відділення CheBanca є в сучасному банківському світі еталоном інноваційності. Дизайн відділень, розроблений компанією Crea International, витриманий в яскраво-жовтому і сліпучо-білому кольорах – так дизайнери реалізували концепцію енергії сонця. Вона ототожнюється одночасно з технологічністю і дружньою теплотою. Внутрішня логістика і зональність також нагадують будову сонячної системи, всередині якої знаходиться її центр – клієнт. Фірмовий стиль відділень CheBanca підкреслює прозорість і етичність свого бізнесу – це банк, який не обманує, і при цьому пропонує технологічні і прості рішення на кожен день. Для своїх відділень банк вибирає приміщення близько 200 квадратних метрів з великими вікнами «до підлоги» на великих вулицях із жвавим рухом – крізь ці вікна завжди має бути видно інноваційний дизайн, який заманує пішоходів спонтанно зайти всередину. Таким чином, відділення CheBanca перетворюються з пасивно існуючих об'єктів інфраструктури в постійно і ефективно працюючу рекламу.

Між співробітниками банку і клієнтами немає ніяких перегородок. Окрему увагу приділено технічному оснащенню відділень – всюди присутні Інтернет-термінали для самообслуговування та інтерактивні панелі з сенсорними екранами для ознайомлення з продуктами банку. Окрім цього, у відділеннях передбачені дитячі ігрові куточки, зона відпочинку з кавою, газетами та журналами, періодично проводяться дегустації вина, виставки або невеликі концерти.

Umpqua Bank (США) позиціонує себе як банк без відділень, але з магазинами. Всі пакети послуг, банківські картки та інші банківські продукти упаковані в красиві і помітні коробки і упаковки, які спонтанно хочеться взяти з полиці. Кожен керівник відділення сам вирішує які заходи йому потрібно проводити у відділенні банку. І будь-який клієнт може звернутися до нього, щоб провести кіносеанс для друзів, невелику вечірку або влаштувати виставку. Відділення банку є справжніми комунікаційними центрами в своїх районах – що позначається на тому, що 60% покупок в них відбуваються імпульсивно. Umpqua

Bank є яскравим прикладом того, що зміни в дизайні можуть привести до зміни бізнес-моделі банку та стати причиною його бурхливого розвитку.

Juske Bank – один з найбільших приватних банків Данії. Як правило, люди перший раз потрапляють в його відділення, побачивши всередині приємних людей з кавою в руках або задивившись на величезні монітори з розважальним контентом у вікнах. Успіх цього банку також залежить від обраної концепції: щоб бути успішним банком треба бути максимально несхожим на класичне банківське відділення. Відділення Juske Bank поділяється на зони AskBar (ресепшн і консультації), CoffeeBar (розважальна зона з кавою і журналами) і MoneyBar (робоча зона). Всі продукти представлені виключно в коробковому виконанні. Скрізь знаходяться інтерактивні монітори з короткими інформаційними та навчальними роликами про продукти та послуги банку [2].

Модернізація банківських відділень вітчизняних банків за принципом розважально-культурних та соціальних центрів є доволі затратним проектом, однак для максимального зближення банку з клієнтами доцільно спробувати організувати по одному відділенні за прикладом CheBanca, Umpqua Bank, Juske Bank у кожному обласному центрі. Враховуючи соціально-економічну ситуацію в країні інноваційні відділення банку доцільно побудувати за принципом соціального кутка, який передбачатиме зони для зустрічей і відпочинку з дітьми різних верств населення. Хороше відношення до клієнтів, можливості реалізації підприємницьких здібностей через використання можливостей банку, проведення безкоштовних тренінгів з підприємницької діяльності та фінансової грамотності стане запорукою збільшення кількості клієнтів банку, а отже підвищення його конкурентоспроможності.

Однак, протягом останніх кількох років спостерігається значне пожвавлення інновацій у сфері цифрового банкінгу в європейських країнах. Серед найбільших віртуальних банків варто назвати німецькі Fidor та N26 (засновані у 2009 та 2013 роках відповідно), британські Revolut, Atom Bank та Monzo (засновані у 2013, 2014 та 2015 роках відповідно) та французький Orange Bank (заснований у 2017 році). Вони ідентифікують себе як роздрібні банки, що

функціонують виключно на цифровій платформі та створені для того, аби конкурувати із традиційними установами. Такі банки пропонують широкий спектр фінансових продуктів, обслуговуючи тих клієнтів, які з різних причин не мають доступу до послуг традиційних банківських установ, а саме – малі та середні підприємства й фізичні особи, яким часто не вистачає застави або ж кредитної історії тощо. Так, за останні п'ять років віртуальний банківський бізнес у Європі завоював значний сегмент клієнтського ринку – понад 5,5 млн споживачів [18, с. 353].

Переваги віртуального банку безпосередньо для його засновників очевидні: немає необхідності формувати мережу філій і наймати штат службовців, хоча деякі банки утримують колцентр і консультантів для контакту з клієнтами. Також зауважимо, що у таких банків, як правило, існує розвинена партнерська мережа як фінансових, так і торговельних організацій, що дозволяє віртуальному банку пропонувати клієнтам різні бонуси, знижки, пластикові картки з накопичувальними балами або системою «кешбек». Втім, не позбавлені такі банки й недоліків. Головні з них пов'язано саме з його віртуальністю, адже банк існує для клієнта виключно за наявності мережі Інтернет та працездатного гаджету.

Виклики віртуального банкінгу для власників таких установ можна розділити на дві групи. Перша категорія включає перешкоди, які можуть виникнути перед початком ведення віртуальної банківської діяльності. Друга категорія включає перешкоди, які можуть виникнути у процесі її здійснення. До викликів першої групи варто віднести такі як [37, с. 50]:

1. Відсутність інфраструктури, тобто розвиненої мережі каналів зв'язку, технологічної та технічної підтримки. Потрібно не лише володіти достатньою кількістю комунікаційних каналів, але, не менш суттєво, аби ці канали були ефективними, конкурентними, компетентними, економічно ефективними та сприяли наданню фінансових послуг.

2. Відсутність належного рівня фінансової грамотності. Ця проблема стосується потенційних споживачів банківських послуг. Тому важливим етапом

розвитку віртуального банкінгу є впровадження у життя і побут громадян використання комп'ютерних технологій і відповідних пристроїв як інструментів отримання банківських послуг.

3. Фактори ризику, зокрема такі, як сприйняття користувачами, конкурентоспроможність бізнесу, вартість та якість обслуговування, кібербезпека та рівень захисту інформації про рахунки тощо.

4. Кваліфікований персонал. Відсутність знань щодо розробки, підтримання роботи та управління віртуальною банківською установою.

Викликами другої черги зазначають такі [74, с. 27]:

1. Відсутність мережі фізичних філій. Цей аспект створює умови, за яких клієнти фактично «пропускають» етап персонального обслуговування та контакту із банківським працівником. Тобто може виникнути необхідність створення спеціального сервісу, який би міг замінити звичний для клієнтів перший візит до банку та контакт із реальним співробітником установи.

2. Шпигунські програми та віруси. Кіберпростір щодня стикається з атаками шпигунських програм, вірусами та хакерами. Перехід банківських установ, а отже, і чималої кількості персональних фінансових даних до віртуального світу може спричинити появу нових небезпечних кіберзагроз.

3. Проблема оцінки бізнесу. Наразі не існує конкретних рекомендацій щодо оцінки фірм, що створюються на базі інформаційних технологій. Вартими уваги є також переваги та недоліки використання віртуального банкінгу клієнтами.

Так, до позитивних сторін належать такі [80]:

- зручний спосіб ведення банківських операцій. Віртуальний банкінг надає клієнтам зручність і гнучкість здійснення фінансових транзакцій за нижчою ціною, ніж пропонує традиційна банківська філія. Крім того, клієнти отримують більший контроль над своїми фінансами та управлінням грошовими потоками. Суттєвою перевагою є також швидкий доступ до поточних і попередніх даних про власні транзакції. Простота у використанні є ще однією важливою детермінантою для клієнта, який віддає перевагу віртуальному

банківському обслуговуванню. Варто також зазначити, що атрибути навігації на сайті установи, засоби пошуку та рівень інтерактивності сайту також впливають на сприйняття споживачами зручності користування віртуальним банком;

- надійність. Віртуальне банківське середовище значно зросло за останні кілька років. Фінансові установи й надалі продовжуватимуть спонукати клієнтів здійснювати грошові перекази, оплачувати рахунки та отримувати запитувану інформацію в Інтернеті. Водночас банківські операції у кіберпросторі становлять значний інтерес для інтернет-шахраїв. Безпека є найважливішим питанням віртуальної банківської справи. Тому чималі зусилля розробників цифрових фінансових установ докладаються на вдосконалення процедури перевірки автентичності клієнтів. Одним із сучасних заходів для запобігання зловживанням та втручанню в інформацію є використання цифрового підпису як форми розширеної автентифікації. Як наслідок, зростає захист і надійність таких операцій;

- часовий фактор. Доступ до інформації у режимі реального часу та його економія є важливим фактором, який впливає на клієнтів, що віддають перевагу використанню цифрових платформ для здійснення щоденних операцій із грошима, перевірки залишків на рахунках, отримання виписок. Крім того, важливим фактором, що спонукає до сприйняття віртуального банкінгу, є швидкий переказ коштів у будь-яке місце у будь-який час.

Недоліками роботи клієнтів із віртуальним банком можуть бути такі [80]:

- реєстрація нового клієнта може зайняти деякий час, адже до споживачів віртуального банкінгу ставляться вищі вимоги щодо ідентифікації та верифікації їх особи, наявності цифрового підпису тощо;

- складнощі у навігації по сайту. Клієнти не завжди добре орієнтуються у банківських електронних додатках/сайтах та не ознайомлені з усіма можливостями інтернет-послуг банків. Тому виникає необхідність для розробників таких платформ у підготовці спеціальних інструкцій чи посібників користувача, або ж в онлайн-екскурсії по сайту установи. Крім того, стрімкий

розвиток технологій змушує банки періодично оновлювати свої онлайн-програми, додаючи нові функції. Тому може знадобитися повторне введення інформації про обліковий запис користувача та роз'яснення щодо нових можливостей;

- довіра до віртуального світу фінансових послуг. Цей фактор є чи не найбільшою перешкодою для багатьох людей, аби долучитися до віртуального банкінгу.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище можемо зробити висновок проте, що цифровізація і вітуалізація банківської діяльності сьогодні є на часі, особливо враховуючи розвиток банківської системи в умовах пандемії COVID-19.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що на ефективність інноваційної діяльності банків здійснюють вплив ряд ризиків. Під час розглядання джерел і факторів інноваційного ризику банківських установ основними моментами є задоволення потреб клієнтів і захист їхніх інтересів, що можливо лише з допомогою одночасно ризик-орієнтованого і клієнт-орієнтованого підходів.

2. Саме тому доцільно на рівні Верховної Ради, уряду, НБУ, банківських асоціацій та органів регулювання розробити стратегічний план розвитку фінансових послуг, в якому запропонувати: основні інноваційні напрями розвитку ринку банківських послуг і методи їх підтримки; застосування і своєчасне вдосконалення перспективних технологій обслуговування клієнтів, обробки та передачі інформації; налагодження системи взаємодії різних сегментів ринку фінансових послуг; і найголовніше – розвиток системи регулювання і нагляду ринку фінансових послуг має відбуватися як єдиного цілого, а не окремих його сегментів.

3. З метою підвищення ефективності банківської інноваційної діяльності до інноваційних ризиків запропоновано врахувати кібер-ризиками, адже дистанційне банківське обслуговування пов'язано із використанням мережі

Інтернет і загрози неправомірного втручання в електронні системи є суттєвими ризиками не лише для банку, але й для його клієнтів. Також вітчизняним банкам непотрібно зупинятися на досягнутому прогресі в сфері впровадження інновацій, а навпаки враховуючи складні умови пандемії COVID-19 і застосовувати такі технологічні рішення, які пов'язані із технологіями майбутнього, такими як Blockchain, криптовалюти, цифрові банки. Не останню роль у підвищенні ефективності інноваційної діяльності вітчизняних банків повинна відіграти модернізація відділень за прикладом одних із найінноваційніших банків світу: CheBanca (Італія), Umpqua Bank (США), Jyske Bank (Данія) тощо.

ВИСНОВКИ

1. Сьогодні конкурентна боротьба полягає не стільки у володінні матеріальними цінностями або капітальними ресурсами, скільки йде змагання за здатність до розроблення і впровадження інновацій. З однієї сторони, інновації є беззаперечним проявом конкурентоспроможності, з іншої – конкуренція породжує стимули для інновацій.

2. В наукових колах точиться певна дискусія щодо трактування поняття «банківська інновація», адже часто у науковій літературі можна зустріти симбіоз категорій «банківська інновація» та «фінансова інновація». Дехто з вчених прирівнюють ці дві категорії; також існують міркування з приводу того, що фінансові інновації є більш ширшим поняттям, тому що банківська система є складовою фінансового сектору; іноді навпаки, стверджують, що фінансові інновації є частиною банківських інновацій.

3. Фінансові інновації є набагато ширшим поняттям, що включає не лише інновації у банківському секторі, адже вони мають безпосереднє відношення також до інститутів фінансової системи: фінансові корпорації, інвестиційні фонди, страхові організації, котрі за своєю природою не є банківськими установами. В той же час інструменти фінансових інновацій: акції, біржові контракти, страхування, що не є банківськими продуктами. Водночас фінансові інновації не враховують певні сфери діяльності банків – внутрішньобанківські технології, маркетинг, менеджмент. Відтак, банківські інновації можуть бути не лише організаційними, технологічними, маркетинговими, але й фінансовими.

4. Узагальнюючи наукові підходи до розуміння сутності банківських інновацій, зауважимо, що під банківськими інноваціями треба розуміти це результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів та технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою з метою отримання додаткових доходів та конкурентних переваг.

5. Аналіз наукової літератури дає підстави для висновку, що ефективність інноваційної діяльності банків - це якісна та кількісна багаторівнева системна характеристика результативності інноваційної діяльності та здатності банку до

впровадження інновацій, що передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів та сприяє підвищенню рентабельності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку банку на інноваційних засадах.

6. Аналіз ефективності інноваційної діяльності банків України в силу відсутності даних щодо внутрішнього інноваційного середовища комерційних банків ускладнює отримання результатів. Однак, зважаючи на те, що більшість продуктивних інновацій вітчизняних банків пов'язані з платіжними картками та дистанційним обслуговуванням клієнтів в роботі проаналізовано ефективність інноваційної діяльності банків з точки зору використання ними банківських платіжних карток. Так, абсолютне зростання кількості емітованих карток не має позитивного зв'язку з процентним та комісійним доходами, а також з показником рентабельності активів. Ефективність банківських інновацій у сфері платіжних карток проявляється лише з виконання двох умов: по-перше, коли зростає кількість активних банківських карток в обігу понад 60%; по-друге, коли банківські платіжні картки підключено до інноваційних мобільних додатків. Особливо яскраво відображає ефективність банківських інновацій запровадження онлайн-платформи «Монобанк» на базі Універсал банку, що призвело до зростання кількості банківських карток банку в 36 разів, а процентний дохід збільшився на більш, ніж 200%, а комісійний на 300%. Доведено, що банківські інновації будуть ефективними лише в тому випадку коли такі інновації буде впроваджено у вже існуючі системи дистанційного банківського обслуговування.

7. Аналізуючи банківські інновації в сфері дистанційного обслуговування в Україні зроблено висновок про функціонування три ключових банківських установи, які задають напрямок розвитку таких інновацій в нашій державі, це зокрема: Приватбанк, Монобанк та Альфа-банк. АТ КБ «Приватбанк» стала піонерною банківською установою на вітчизняному ринку банківських послуг запропонувавши новітню концепцію інтернет-банкінгу – Приват24. Саме завдяки Приват 24 АТ КБ «Приватбанк» залучає велику кількість клієнтів через

простоту і функціональність Інтернет-платформи і мобільного додатку. Революційною інновацією на вітчизняному ринку є створення банку без відділень – Монобанку у вигляді онлайн-платформи Універсал банку, яка через можливості замовлення банківської картки, відкриття рахунку, оцінки кредитоспроможності онлайн; отримання великого кредитного ліміту завоювала прихильність майже двох мільйонів українців за три роки.

8. Найновішою банківською інновацією в Україні є запуск ПАТ «Альфа банк» нового цифрового банку Sense SuperApp з відеочатом і медіа в середині. Що ж стосується інших банківських установ, то практично всі вони володіють системами дистанційного обслуговування, однак їх якість поступається інноваційним рішенням АТ КБ «Приватбанк», Монобанк та ПАТ «Альфа-банк».

9. Доведено, що на ефективність інноваційної діяльності банків здійснюють вплив ряд ризиків. Під час розглядання джерел і факторів інноваційного ризику банківських установ основними моментами є задоволення потреб клієнтів і захист їхніх інтересів, що можливо лише з допомогою одночасно ризик-орієнтованого і клієнт-орієнтованого підходів.

10. Саме тому доцільно на рівні Верховної Ради, уряду, НБУ, банківських асоціацій та органів регулювання розробити стратегічний план розвитку фінансових послуг, в якому запропонувати: основні інноваційні напрями розвитку ринку банківських послуг і методи їх підтримки; застосування і своєчасне вдосконалення перспективних технологій обслуговування клієнтів, обробки та передачі інформації; налагодження системи взаємодії різних сегментів ринку фінансових послуг; і найголовніше – розвиток системи регулювання і нагляду ринку фінансових послуг має відбуватися як єдиного цілого, а не окремих його сегментів.

11. З метою підвищення ефективності банківської інноваційної діяльності до інноваційних ризиків запропоновано врахувати кібер-ризиками, адже дистанційне банківське обслуговування пов'язано із використанням мережі Інтернет і загрози неправомірного втручання в електронні системи є суттєвими

ризиками не лише для банку, але й для його клієнтів. Також вітчизняним банкам непотрібно зупинятися на досягнутому прогресі в сфері впровадження інновацій, а навпаки враховуючи складні умови пандемії COVID-19 і застосовувати такі технологічні рішення, які пов'язані із технологіями майбутнього, такими як Blockchain, криптовалюти, цифрові банки. Не останню роль у підвищенні ефективності інноваційної діяльності вітчизняних банків повинна відіграти модернізація відділень за прикладом одних із найінноваційніших банків світу: CheBanca (Італія), Umpqua Bank (США), Jyske Bank (Данія) тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Банк в стиле фанк: 5 самых стильных розничных банков в мире. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/27523/4456/>.
3. Банки и банковское дело / Под ред. д.э.н., проф. И. Т. Балабанова. – СПб:Питер. 2001. 256 с.
4. Банковский менеджмент / Под ред. д.э.н., проф. О.И. Лаврушина; 3-е изд., перераб. и доп. М.: КноРус. 2009. 560 с.
5. Блокчейн упростит выдачу банковских гарантий Узнать больше. URL: <https://www.plusworld.ru/daily/tehnologii/385929-2/>.
6. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях. М.: Омега-Л, 2008. 415 с.
7. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика. М : Эксмо, 2008. 432 с.
8. Викулов В.С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегии коммерческого банка. Финансовый менеджмент. 2004. № 5. С. 106-121.
9. Все о коммерческом банке. Методологии анализа, обеспечивающие основные банковские процессы управления. Том 2. / Под ред. В. И. Видяпина, К. Р. Тагирбекова. М : 2007. 368 с.
10. Гафурова Д. И. Развитие инновационных технологий в российском банковском секторе. М : «Анкил», 2009. 160 с.
11. Гафурова Д. И. Развитие инновационных технологий в российском банковском секторе. М : «Анкил», 2009. 160 с.
12. Денисов В.Т., Медведева Ю.П., Денисов Д.Д., Резник А.Е. Сущность эффективности и ее повышение. Поволжский торгово-экономический журнал. 2010. № 3. С. 6-13.
13. Дербенова А. Н. Концепт организации инновационной деятельности банков. Банковское дело. 2012. № 10. С. 52-56.

14. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. / Ф. Питер М. : Издат. дом “Вильямс”, 2004. 432 с.
15. Єгоричева С. Методологічні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках. Вісник Національного банку України. 2011. № 1. С. 53-57.
16. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: [навч. посіб.] К.: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
17. Єгоричева С.Б. Концепція відкритої інновації та її застосування у банківському бізнесі. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 255: В 9 т. Т. 1. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 234-241.
18. Заславська О. І. Віртуальний банкінг: виклики та перспективи. Бізнес-Інформ. 2020. № 4. С. 350-356.
19. Инновационный менеджмент. Фатхутдинов Р.А. 6-е изд., испр. и доп. СПб.: 2011. 448 с.
20. Инновационный менеджмент: [учебник / под ред. С. Д. Ильенковой]. М.: Юнити, 2001. 327 с.
21. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика: підруч. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 281 с.
22. Карчева І. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 343-347.
23. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків: дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.08 / Карчева Ірина Яківна. К.: 2016. 242 с.
24. Кишакевич Б. Ю., Кубай Р. Ю., Мажаров Д. В. Ефективність діяльності банків: економічна сутність та методи оцінювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 22. С. 200-203.

25. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. 734 с.
26. Корнєєв, В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг. Світ фінансів. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. № 2. С. 74-81.
27. Котковский В. С., Гузенко Е. П. Кредитно-инвестиционные инновации коммерческого банка: оценка эффективности и стратегический сегмент. Проблемы економіки. 2014. № 3. С. 294-298.
28. Кох Л. В. Система сбалансированных показателей и оценка эффективности банковских инноваций. Научно-практический журнал «Сибирская финансовая школа». 2008. № 6. С.97-99.
29. Крупнейший банк Бразилии и Латинской Америки будет использовать блокчейн Ripple для обработки платежей. URL: <https://coinmarket.news/2018/02/21/krupnejshij-bank-brazilii-i-latinskojameriki-budet-ispolzovat-blokchejnripple-dlya-obrabotki-platezhej/>.
30. Крупный нидерландский банк запускает счета на основе блокчейн. URL: <https://freedman.club/krupnii-niderlandskii-bank-zapuskaetscheta-na-osnove-blockchain/>.
31. Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6331/1/Z_T_8_2003.pdf.
32. Кучанський О. Ю., Мазурак В. В. Перспективи розвитку в Україні систем дистанційного банківського обслуговування клієнтів. Управління розвитком складних систем. 2015. Вип. 23(1). С. 115-119.
33. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4).URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.
34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999. 800 с.

35. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: постанова Правління НБУ 15.03.2004 №104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04#Text>.
36. Мирошников Д. А. Виртуальный допфис в 16 раз дешевле, или расчет экономической эффективности систем ДБО. Банки и технологии. 2007. № 4. С.46-49
37. Огієнко В. І. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. Фінансовий простір. 2013. № 4 (12). С. 44-52.
38. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учебное пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. М.: Экономика, 2000. 476 с.
39. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
40. Официальный интернет-портал о банках и банковской деятельности. URL: www.banki.ru.
41. Офіційний сайт «Monobank». URL: <https://www.monobank.ua/?lang=uk>.
42. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>
43. Офіційний сайт ПАТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua>.
44. Оценка эффективности инноваций и эффективности инновационной деятельности. URL: <http://innovationmanagement.ru/otsenka>.
45. Пантелеева Н.Н. Эффективность – новый ориентир посткризисного развития банковской системы Украины: анализ состояния и новые методы оценки. *Зауральский научный вестник*. 2013. № 2 (4). С. 23-28.
46. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 2 (16). С. 122-128.
47. Попова Т. Ю. Система показателей и критериев эффективности финансовых инноваций в банковском секторе. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. №11. С. 59-66

48. Портер Е. М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер с англ. М : Альпина бизнес букс, 2005. 715 с.
49. Примостка О. О. Економічна ефективність банківської діяльності: дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київський національний університет, 2004. 243 с.
50. Принципи агрегування ризиків і надання звітності по ризикам, Базельський комітет з банківського нагляду, січень 2013 р. URL: <https://bank.gov.ua>.
51. Про інноваційну діяльність: закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: [www//rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
52. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: постанова Правління НБУ від 02.08.2004 № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>.
53. Регулювання діяльності банків в умовах глобальних викликів : монографія / [Л. О. Примостка, М. І. Диба, О. О. Чуб та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. К. : КНЕУ. 2012. 459 с.
54. Сизонтова Е. 5 необычных инноваций Приватбанка в городе. URL: <https://gloss.ua>.
55. Смовженко, Т. С., Егорычева С.Б. Инновационные стратегии зарубежных банков. Деньги и кредит. 2010. № 8. С. 51-56.
56. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. М.: Сов. энцикл., 1989. 1583 с.
57. Солодкая М.С. Надежность, эффективность, качество систем управления. URL: <http://guality.eup.ru/MATERIFLY10/gsm.htm>.
58. Степура А. Т. Банківські інновації: сутність та значення у кредитуванні малого і середнього бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 14. - С. 131-135.

59. Стойко О.Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 356-364.
60. Суханов, Е. Э., Штанг К. С., Алешко Р. А. Технология блокчейн: вызовы, ограничения, варианты совершенствования. *Синергия Наук*. 2017. № 14. С. 540-546.
61. Томсон А. Экономика фирмы: учеб. пособие. М.: БИНОМ, 1998. 544 с.
62. Уманців Г., Карп'юк О. Інноваційні чинники розвитку економіки. Банківська справа. 2014. № 3-4. С. 34-40.
63. Фітас Н. Ю. Сутність поняття "ефективність банківської діяльності". Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. Вип. 36. С. 282-288.
64. Фітас Н.Ю. Сутність поняття «ефективність банківської діяльності». Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. Випуск 36, 2012. С. 282-287.
65. Фролова И. И. Подходы к оценке затрат и выгод при отборе банковских инновационных проектов. Мир экономики и управления. 2012. №12. С. 62-69.
66. Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. Світ фінансів. 2018. Вип. 4. С. 121-136.
67. Черкасова Ю.И., Янкина И.А., Мамедова Э.Ф. Моделирование кибер-рисков в коммерческом банке. *Russian Journal of Management*. 2019. Т. 7. №4. С. 86-90.
68. Шмігельська, З. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток. Вісник Національного банку України. 2014. № 2. С. 34-41.
69. Шумпетер Ш. Теория экономического развития. М.: Изд-во Прогресс, 1982. 455 с.
70. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992. 224 с.

71. Яковенко С. Н., Тимченко А. А. Финансовые инновации в деятельности коммерческих банков: теоретикоэкономические аспекты. Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/2/53.pdf>.
72. Cyber-risk and regulation in Europe: A new paradigm for banks. Centre for regulatory strategy EMEA.2018, p. 16.
73. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: Collins. 2006. 208 p.
74. Faruque O., Biplob Kabir N. Establishment of Fullfledged Virtual Banking in Bangladesh: Measures to Overcome Obstacles. International Journal of Economics. Finance and Management Sciences. 2016. Vol. 4. No. 1. P. 26-30.
75. Frame W. S., White L. J. Technological change, financial innovation and diffusion in banking. Federal Reserve Bank of Atlanta. Working Paper 2009-10. URL: <http://www.frbatlanta.org/filelegacydocs/wp0910.pdf>.
76. Hanssen G. K. A longitudinal case study of an emerging software ecosystem:Implications for practice and theory. J. Syst. Softw. 2012. № 85 P. 1455-1466.
77. Jaouadi S. Exploring Effectiveness and Efficiency of Banks in Switzerland. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences // Said Jaouadi, Ilhem Zorgui April 2014, Vol. 4, No. 4. – P. 313-325.
78. Miller M. H. Financial Innovations. The Last Twenty Years and the Next. Journal of Financial and Quantitative Analysis. 1986. Vol. 21. P. 459-471.
79. Mouzas S. Efficiency versus Effectiveness. URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4729.pdf>.
80. Ozcan M., Sercemeli M., Agirman E., Karcioğlu R., Kaya D. Virtual banking: an overview. International Conference on Economic and Social Studies. 10-11 May, 2013, Sarajevo. URL: https://www.academia.edu/3601605/Virtual_banking_An_Overview/.
81. Roghanian P. Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry Social and Behavioral Sciences. 40. 2012. P. 550-556.

82. Sundbo J. Management of innovation in services. The Service Industries Journal. 2007. - Vol. 17. № 3. P. 432-455.
83. Tufano P. Financial Innovation. The Handbook of the Economics of Finance. 2003. Vol. 1. Part A. P. 307-335.
84. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
85. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.
86. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств //Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.
87. Брич В.Я. Роль міграції робочої сили у формуванні світового ринку праці [Електронний ресурс] / В.Я . Брич, О.А. Оливко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – 2010. – С. 737-739.
- 88.