

1.3. Менеджмент інноваційної діяльності як ключова складова організації роботи сучасного банку

Найважливішим фактором підвищення ефективності використання потенціалу банківського сектору в сучасних умовах є покращення якості управлінських рішень, оскільки саме надійні та ефективні системи управління всіма процесами і відносинами, які характеризують діяльність сучасного банку, є запорукою його успішного функціонування, збільшення прибутковості та зниження ризику. А у зв'язку із тим, що банки знаходяться в центрі багатьох суперечливих і важкопрогнозованих явищ і процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері, ефективність їхньої роботи безпосередньо залежить від якості банківського менеджменту і безпосередньо позначається на можливостях забезпечення макрофінансової стабільності та досягнення довгострокових цілей стійкого економічного розвитку.

Разом із тим, поточні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації істотно змінили обличчя банківських систем, а новітні фінансові продукти та технології останніх десятиліть (електронні трансакції, банківські картки, інтернет-послуги, нові інструменти хеджування ризиків, хмарні сервіси, штучний інтелект тощо) кардинально видозмінили усю банківську діяльність. При цьому різко зростає конкуренція як всередині банківського сектора, так і між банками та іншими, небанківськими фінансово-кредитними установами. У цих умовах сучасні банки змушені постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам продукти, трансформувати власні системи управління і бізнес-моделі для підвищення ефективності своєї діяльності. Природно, що ці процеси не повинні протікати стихійно, а мають здійснюватися системно, у рамках нових підходів до банківського менеджменту на основі розробленої інноваційної стратегії, що відображає докорінні зміни у банківському секторі і економіці загалом.

Природно, що у ринковій економіці будь-який бізнес, у тому числі такий важливий, як банківський, має бути спрямований на надання клієнту найкращих послуг у мінімальні строки. А це можна досягти за рахунок прискореної диверсифікації банківської діяльності та реалізації її конкурентних переваг. Безперечно, що ці конкурентні переваги можуть бути створені головним чином за рахунок ефективної політики банків щодо впровадження інновацій. А відтак ефективний менеджмент інноваційної діяльності банків стає не просто допоміжним інструментом поліпшення роботи банківських установ, він

перетворюється на ключову ланку усієї системи стратегічного управління сучасним банком. Адже від того, наскільки оперативно і ефективно управлінські органи банків здатні реагувати на існуючі внутрішньо-економічні проблеми, на зміни у зовнішньому середовищі та здійснювати реорганізацію системи управління на інноваційній основі, буде залежати майбутнє банківських установ та умови їхнього виживання на ринку у гострій конкурентній боротьбі з іншими фінансовими посередниками та фінтех-компаніями. Тому менеджмент інноваційної діяльності стає ключовою складовою роботи банків, які потребують виходу на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін насамперед у технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системах управління.

Загалом інноваційна діяльність банку передбачає певні економічні, організаційно-управлінські, фінансові та інформаційно-технологічні нововведення у всіх сферах функціонування банківської установи. Результати таких нововведень можуть виявлятися у розширенні клієнтської бази банку та його філіальної мережі, збільшенні частки на ринку, скороченні транзакційних витрат на проведення банківських операцій та у забезпеченні стійкості функціонування банку на фінансовому ринку в довгостроковій перспективі. При цьому в умовах зростаючої конкуренції на ринках банківських послуг банківські інновації здебільшого спрямовані на залучення нових та утримання існуючих клієнтів, а також на розширення спектру послуг та вдосконалення технологій їх надання клієнтам. Водночас потрібно розуміти, що традиційні підходи до банківського менеджменту, що ґрунтувалися на класичному фінансовому посередництві, поступово втрачають ефективність, оскільки новітні продукти і технології останніх десятиліть, пов'язані із електронними транзакціями, онлайн послугами, сучасними інструментами інвестування коштів, кардинально видозмінюють увесь банківський бізнес, що стало особливо відчутно під впливом глобалізаційних процесів у світовій економіці.

Одним із головних наслідків глобалізації економічних процесів є дерегулювання банківської діяльності та широкомасштабна лібералізація фінансових ринків. Однак на хвилі такого дерегулювання стираються також і інституційні розмежування між різними видами банківської та фінансової діяльності: комерційної, інвестиційної, страхової тощо. У результаті банки змушені конкурувати одночасно у багатьох сегментах фінансового ринку, причому не тільки один з одним, але й з іншими фінансовими інститутами – страховими та інвестиційними фондами, фінансовими компаніями та новими фінтех-посередниками. Тому традиційні бізнес-моделі банків, що базуються на класичних банківських послугах, втрачають ефективність через зростання ролі

небанківських фінансових інститутів, фінтех-компаній та цифрових платформ. За таких умов саме інноваційні підходи до формування бізнес-моделей банків стають основою їхньої конкурентоспроможності.

Цим власне і визначається об'єктивна потреба широкого використання продуктових, технологічних, організаційних та управлінських інновацій у банківському секторі. Адже сучасний банк – це не лише джерело кредитних ресурсів, а й високотехнологічний фінансовий інститут, готовий комплексно обслуговувати складні комерційні угоди та проекти та надавати максимально широкий спектр послуг на новітніх інноваційних основах. Саме тому настільки важливим і актуальним є дослідження та розробка нових фінансових та організаційно-економічних підходів до менеджменту інноваційної діяльності, що є ключовою складовою організації роботи сучасного банку.

Важливість менеджменту інноваційної діяльності банку пов'язана із тим, що інновації в сучасних умовах – це не просто одне з явищ, що визначає економічне зростання, технічний прогрес та структурні зрушення, інновації стали суттю сучасного розвитку у всіх сферах економіки, зокрема й у банківській справі. Тому формування системи ефективного менеджменту інноваційної діяльності банків у процесі їх організаційно-економічного розвитку з метою підвищення потенціалу є важливим напрямом банківської стратегії, особливо у контексті фінансової глобалізації та посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

Слід зазначити, що у процесі вивчення цієї проблематики не сформовано єдиних наукових підходів щодо розуміння сутності банківських інновацій та організаційно-економічних механізмів управління ними з точки зору раціонального менеджменту і на сьогоднішній день у сучасній економічній літературі немає однозначного тлумачення поняття «банківські інновації», хоча дослідженню проблем впровадження інноваційних засад у розвитку економіки присвячено роботи багатьох провідних економістів.

Так, у працях видатного австрійського економіста Й. А. Шумпетера значна увага приділяється проблемам інноваційного розвитку економіки [1]. Він по суті одним із перших підкреслив роль інновацій як ключового фактора економічного розвитку. Класичні уявлення про інновації беруть початок саме із підходу Й. А. Шумпетера, згідно з яким хвилі розвитку економіки спричиняють «нові комбінації» факторів, пов'язані із інноваціями. Й. А. Шумпетер дає таке визначення: інновація – це будь-яка можлива зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень

технічного, технологічного, організаційного характеру в процесі виробництва, постачання і реалізації продукції.

Американський економіст П. Ф. Друкер у своїх працях представляє новий погляд на майбутнє теорії і практики менеджменту [2]. П. Ф. Друкер трактує інновації як систематичну практику підприємництва, а головною рисою інноваційної економіки він вважає нові ідеї, які заперечують традиційні рішення, товари, послуги і виробництва, тобто інновація – це не просто винахід, а впровадження чогось нового, що створює цінність. Він наголошував, що інноваційна діяльність має бути систематичним процесом, а не випадковим явищем, і повинно включати усі кроки – від наукових досліджень до комерціалізації. На думку П.Ф. Друкера, інновація – це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс реалізувати на практиці новий вид бізнесу чи надання послуг.

Безпосередньо у банківській справі інновації досліджує американський професор Дж. Ф. Сінкі, який стверджує, що інновації у сфері фінансового та банківського обслуговування є засобом уникнення існуючих обмежень і використання вигідних можливостей, тобто потреби в інноваціях зумовлені необхідністю отримувати прибуток в умовах конкурентної боротьби [3]. Під інновацією, на його думку, слід розуміти нововведення, наприклад, реалізацію нової ідеї, впровадження нового методу або використання нового інструменту. Споживач фінансових послуг вииграє, тому що інновації дадуть йому можливість отримати більш якісні продукти банку за нижчою ціною. Дж. Ф. Сінкі вважає, що головні інновації у сфері банківської справи – це створення інструментів управління ризиками, необхідних в умовах волатильності процентних ставок, валютних курсів та цін на сировинні товари. З його точки зору, інновація – це по суті використання винаходу для отримання прибутку.

У більшості сучасних досліджень банківські інновації зазвичай трактуються як процес модернізації діяльності банку, що полягає в удосконаленні наданих продуктів, операцій, послуг, бізнес-процесів або створення нових, спрямованих на краще задоволення потреб клієнтів. Саме банки відзначаються набагато ефективнішим використанням цифрових каналів і мобільних пристроїв, що є тими важелями, які дозволяють змінити індустрію фінансових послуг, підкріплюючи інноваційні рішення перспективними стратегіями та передовими бізнес-моделями. На це вказує, наприклад, у своїй книзі італійський економіст Б. Ніколетті [4]. В окремих дослідженнях робиться наголос, що банківські інновації виступають необхідним елементом, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та дохідність банку. Про це у своїх працях зазначають Б. Кінг [5] та С. Р. Триведі [6]. Водночас, Б. Кінг розглядає інновації як рушійну силу перетворення банків у технологічні

компанії, орієнтовані на досвід користувача, а не на продукт, наголошуючи при цьому, що цифрові рішення витіснятимуть фізичні відділення. А С. Р. Триведі наголошує, що інноваційна діяльність банків у сфері доходів створює нові джерела прибутку, але потребує зваженого управління ризиками. Це пов'язано з тим, що, на його думку, хоча інновації підвищують прибутковість, вони не завжди підвищують стійкість банків.

З точки зору В. Стефанеллі, інновації у банківському бізнесі змушують фінансовий сектор переглянути свої бізнес-моделі та відносини з ринком з метою збільшення власної вигоди [7]. І. Хал розглядає фінансові інновації якраз з позицій вигоди, однак уже для інвесторів і користувачів банківських послуг [8]. На його думку, інновації у фінансах – це не лише технологічні прориви, а й соціальні процеси поширення знань, що формують динаміку розвитку банківських продуктів З іншого боку, Дж. Лернер наголошує на вирішальному значенні фінансових інновацій не лише для компаній у сфері фінансових послуг, але вказує що такі інновації дозволяють компаніям усіх галузей економіки залучати капітал у більших обсягах і за нижчою ціною [9]. Дж. Лернер відзначає, що фінансові інновації залежать від інституційних і правових умов, а також доступу до знань та партнерств між бізнесом і наукою. Подібних позицій дотримується у своїй роботі і П. Сіроні, який ще також показує, що інновації в банках рухаються у бік персоналізації, автоматизації та аналітики, а не лише нових продуктів, а також підкреслює, що інновації змушують банки трансформувати бізнес-моделі – від трансакцій до побудови довіри й аналітики даних [10].

Разом із тим, попри численні наукові роботи у сфері інноваційної діяльності невіршеними частинами проблеми залишаються ті напрями дослідження, які стосуються сукупності факторів, що забезпечують формування та реалізацію потенціалу нових наукових ідей і винаходів в інтересах забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасних банків. Недостатньо вивченими залишаються питання розробки ефективних інноваційних бізнес-моделей банків, їх адаптації до викликів цифрової економіки, впливу фінтех-компаній на конкурентне середовище, а також оцінки результативності інновацій у банківській діяльності. Адже у зв'язку зі складністю та різноманітністю інноваційних процесів, що відбуваються у банківському секторі, його ефективний розвиток неможливий без належного менеджменту інноваційної діяльності банків, що має передбачати розробку і послідовну реалізацію належної інноваційної стратегії функціонування банківського бізнесу.

Банківські інновації – це по суті кінцевий результат науково-технічної діяльності банку, який отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого

продукту чи послуги, спрямований на краще задоволення наявних потреб клієнтів або формування нових у процесі управління ресурсним потенціалом банку. З таких позицій банківські інновації можна вважати специфічним видом фінансових інновацій, реалізованих банками на фінансових ринках або у власній діяльності у формі нового або вдосконаленого банківського продукту, послуги, процесу, організаційної форми або технології з метою більш ефективного формування та розміщення ресурсного потенціалу комерційного банку. Ринок і конкуренція ставлять сучасні банки перед необхідністю пошуку нових рішень, розробки затребуваних, ефективних і дохідних інновацій щодо задоволення потреб клієнтів. При цьому особливості функціонування та структура побудови механізмів підвищення ефективності банківської діяльності на основі впровадження інновацій залежать від специфіки інноваційних процесів, яка визначається відповідними напрямками інновацій, що переважають в інноваційній діяльності банку.

Такими основними напрямками інновацій у банківському секторі є: розробка нових фінансових продуктів, нових видів послуг чи нових модифікацій існуючих послуг та продуктів; впровадження інноваційних методів продажу і зовнішніх характеристик продукту; розробка інноваційних маркетингових стратегій; технологічні інновації, пов'язані із зміною технологічного забезпечення внутрішньобанківських процесів і надання послуг клієнтам; структурні інновації, тобто перетворення організаційної структури банку чи його окремих структурних підрозділів для збільшення ефективності їх функціонування.

Головним стимулом інноваційних перетворень у банківській сфері є специфіка її розвитку в умовах глобалізації та конкурентної боротьби, а також необхідність протистояння високим ризикам бізнесової діяльності та усе зростаючим загрозам розгорання глобальних фінансових криз. Водночас процес оптимізації бізнес-моделі сучасного банку на інноваційних засадах містить у собі певні проблеми і протиріччя. З одного боку, посилення конкуренції на фінансову ринку вимагає від банку постійних зусиль щодо зниження витрат задля підвищення ефективності своєї діяльності, що потребує впровадження усе більш жорстких схем контролю за витрачанням коштів і аналізу ефективності. Однак з іншого боку, необхідність відповідати вимогам часу змушує банки збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали, а відтак комерційні банки стикаються з необхідністю вирішення протиріччя між прагненням до економії і необхідністю здійснення великих капітальних вкладень у інновації.

На сьогоднішній день однією з головних перешкод на шляху формування ефективної політики у сфері інноваційної діяльності є те, що складно оцінити інноваційний потенціал різних варіантів організаційно-економічного розвитку банків. Освоєння нових банківських послуг і продуктів вимагає істотних змін або коригувань в стратегіях багатьох комерційних банків, а це зумовлює об'єктивну потребу у видозміні всієї системи банківського менеджменту, включаючи і менеджмент інноваційної діяльності банку. Така діяльність повинна мати строго цільовий характер, тобто бути спрямованою на обслуговування фізичних або юридичних осіб із використанням індивідуального або корпоративного підходу, необхідно структурувати нововведення, що дасть можливість визначитися не тільки з вибором конкретної стратегії або методом побудови та оптимізації бізнес-процесів у банку, але і також враховувати широку появу нових каналів передачі інформації і розвиток інфраструктури інтернету та проникнення телекомунікацій в усі сфери життя суспільства, на чому власне і будуються нові підходи до організації банківського бізнесу.

Отже менеджмент інноваційної діяльності, будучи ключовою складовою організації роботи сучасного банку, має передбачати формулювання цілісної стратегії інноваційного розвитку банку, що визначає технологічні зміни напрямів його діяльності, пов'язані із пропозицією новітніх послуг та удосконаленням організаційних структур банківських установ у такий спосіб, щоб отримати максимальні конкурентні переваги на фінансовому ринку. Така інноваційна стратегія – це по суті план дій банку, який передбачає створення конкурентної позиції, формування портфеля інновацій, розробку і вибір методів управління ними, а також контроль з метою досягнення поставленої мети.

На практиці розробка стратегії інноваційної діяльності банку передбачає створення дієвого механізму її реалізації. А це, в свою чергу, передбачає формування ефективної системи управління та стратегічного планування інноваційної діяльності для підвищення гнучкості та адаптивності банківського бізнесу. Власне стратегія менеджменту інноваційної діяльності банку мала б включати певну послідовність дій, результатом яких слід вважати впровадження різних інноваційних технологій у банківську діяльність, підвищення якості обслуговування клієнтів і пропонованих банківських продуктів і послуг. Така послідовність дій у процесі стратегічного управління банківськими інноваціями може орієнтовно складатися із чотирьох основних етапів:

- підготовча робота;
- вибір інноваційної стратегії;
- реалізація інновацій;
- контроль результатів.

Так, на першому етапі підготовчої роботи комерційний банк, перш за все, формулює мету, якої хоче досягти при впровадженні інновацій та визначає конкретні напрями інноваційної діяльності в залежності від власних потреб удосконалення кінцевих банківських продуктів і послуг, що надаються клієнтам, або оптимізації внутрішніх організаційних механізмів, пов'язаних із забезпеченням ефективної координації роботи підрозділів банку у процесі впровадження інноваційних стратегій. При цьому спершу аналізується внутрішнє середовище та оцінюється інноваційний потенціал банку, а потім проводиться аналіз стану зовнішнього середовища і оцінюється інноваційний клімат, у результаті чого визначається інноваційна позиція банківської установи та її перспективи на фінансовому ринку.

На етапі вибору інноваційної стратегії встановлюються основні напрями розвитку банку та їх інноваційні складові, обираються та оцінюються альтернативні інноваційні стратегії, а також здійснюється конкретний вибір щодо впровадження тих чи інших нововведень та формулюється перелік бажаних результатів, що мають бути отримані банком у результаті інновацій. Крім того, на цьому етапі ретельно аналізується ринок існуючих інноваційних банківських продуктів, а також здійснюється відбір, аналіз і оцінка запропонованих проєктів, особливо з урахуванням того, що основою доходів банків усе більше стають не лише проценти за кредитами, але й комісійні виплати за доступ до цифрової інфраструктури, партнерські продукти та аналіз даних. А використання мобільних додатків, блокчейну, штучного інтелекту та open API дозволяє банкам швидко масштабувати сервіси, персоналізувати їх та мінімізувати трансакційні витрати.

Етап власне реалізації інновацій передбачає розробку відповідного стратегічного проєкту інноваційного розвитку і конкретних заходів щодо його впровадження, а також конкретної участі різних структурних підрозділів банку у плані реалізації проєкту. Особливо враховується інноваційний характер тих чи інших перетворень щодо існуючих банківських продуктів і послуг з тим, щоб не було порушено нормальний процес взаємодії банку з клієнтами у ході їх поточного обслуговування. При цьому слід враховувати, що бізнес-моделі сучасної банківської справи формуються уже під впливом фінансових технологій і орієнтуються на платформний підхід, коли банк перестає бути лише посередником, а набуває форми свого роду екосистеми фінансових та нефінансових сервісів для своїх клієнтів.

На заключному етапі контролюється процес реалізації інноваційного проєкту, оцінюється ефективність механізму впровадження інноваційних продуктів і, при необхідності, вносяться необхідні корективи в проєкт. При цьому результати реалізації інноваційних перетворень у банку перевіряються на

предмет досягнення таких ключових цілей, як: підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку; скорочення зайнятості персоналу у фронт-офісах; забезпечення оптимізації банківських операцій; поліпшення стану банківських послуг в цілому через зростання прибутковості банківського бізнесу.

Дані етапи організації інноваційної діяльності банку відображають системний процес створення і реалізації інновацій, оскільки у відповідності із динамічними умовами, що постійно змінюються, кожен банк як повноцінний учасник ринку змушений змінювати себе, стаючи ініціатором інноваційних процесів. Однак це породжує і відповідні виклики для забезпечення належного рівня менеджменту інноваційної діяльності банку. З одного боку, інноваційний процес у банку є складною системою організаційно-економічних відносин, що супроводжують розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів, що зумовлює відповідні складнощі на кожному етапі їх реалізації і доведення до кінцевого споживача. З іншого боку, з інституційних позицій банківські інновації можна визначити як взаємодію між учасниками інноваційного процесу в банку, що регулюються сукупністю усталених формальних і неформальних норм та виникають у процесі надання нових або вдосконалених існуючих банківських послуг, а у кожного із цих учасників є свої уподобання та інтереси, що мають бути враховані на всіх етапах реалізації стратегії інноваційної діяльності.

Суперечливість таких інтересів визначає важливе завдання щодо їх врахування у процесі розробки стратегії менеджменту інноваційної діяльності банку, що передбачає необхідність здійснення комплексної оцінки її ефективності з позицій різних рівнів суб'єктності банківських інновацій: для самих банків такою ефективністю є підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості за рахунок розширення клієнтської бази, а також ефективності роботи загалом за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей; для клієнтів банків головним результатом має бути поліпшення якості і доступності банківських послуг та розширення їх асортименту з урахуванням останніх досягнень новітніх інформаційних технологій; для суспільства в цілому ефективність інноваційної діяльності банків відображається у поліпшенні якості життя за рахунок доступу до ширшого кола банківських послуг та новітніх фінансових технологій, що в результаті сприяє поживленню господарської активності та оптимізації економічних відносин.

Однак незважаючи на всі зазначені позитивні аспекти банківських інновацій для різних учасників ринку і важливість розвитку інноваційної діяльності банківського сектору як важливого фактора економічного прогресу в

цілому, слід відзначити, що головною загрозою для ефективного функціонування банків у процесі впровадження інновацій є банківські ризики, у тому числі інноваційні. Освоєння нових банківських технологій, а також їх просування на ринку не завжди дозволяє прорахувати можливі сценарії розвитку банку, а тому розробка і класифікація банківських інновацій дозволяє виявити можливі ризики з урахуванням специфіки діяльності тієї чи іншої банківської установи. Крім того, впровадження різних банківських технологій на практиці не завжди адаптоване до існуючих економічних реалій, а тому систематизація можливих ризиків у цьому процесі має бути невід'ємною складовою менеджменту інноваційної діяльності будь-якого сучасного банку.

Загалом поняття ризику інноваційної діяльності банку слід розуміти як ймовірність виникнення збитків при вкладенні банківською установою коштів у виробництво нових товарів і послуг, в розробку нового обладнання і технологій, які можуть не знайти очікуваного попиту на фінансовому ринку, а також при інвестуванні ресурсів у розвиток управлінських нововведень, які не принесуть очікуваного ефекту. Тому під ризиком інноваційної діяльності можна розуміти ймовірність небажаного відхилення від цілей впровадження нових банківських продуктів і послуг, які банк визначає собі за мету в своєму розвитку на поточний і стратегічний період часу. Це може бути, наприклад, недоотримання прибутку, втрата вартості фінансових активів або доходів від конкретного інноваційного проекту, тобто ризик визначає небезпеку заподіяння шкоди у зв'язку з впровадженням інноваційних заходів.

Отже важливим завданням менеджменту інноваційної діяльності банку є правильна оцінка факторів впливу, що впливають на ризикованість здійснення банківських інновацій, а також класифікація банківських ризиків, пов'язаних із інноваціями, з метою розробки адекватних заходів щодо їх мінімізації. Адже ризик банківських інновацій виникає саме в результаті впливу певних факторів ризику на діяльність банку. У даному разі, якщо вести мову про фактори ризику, то під ними слід розуміти сукупність певних обставин або різні ситуації, що підвищують ймовірність настання подій, які можуть виявити негативний вплив на реалізацію стратегії банку у процесі впровадження інновацій. Усі ці фактори ризику, що власне і призводять до зростання рівня ризикованості банківських інновацій, можна умовно розділити на зовнішні і внутрішні.

До числа зовнішніх факторів слід віднести низький рівень розвитку національного фінансового ринку та інфраструктури банківської системи, невизначену ситуацію на світових фінансових ринках, кризи, що систематично виникають, посилення нагляду та тиску з боку контролюючих органів, зростання ймовірності зовнішніх шоків, що впливають на внутрішні економічні процеси. До внутрішніх факторів ризику можна віднести посилення

макроекономічної і фінансової нестабільності в країні, розгортання кризових явищ, погіршення стану ділового циклу і виникнення загрози рецесії, зростання рівня інфляції, погіршення кредитоспроможності і фінансового стану значного числа клієнтів банку, а також можливість виникнення непередбачених збитків банку через форс-мажорні обставини. З огляду на різноманіття існуючих факторів ризику інновацій у банківській справі можна припустити, що їхня роль також може суттєво змінюватися залежно від макроекономічної ситуації та політики уряду, а тому для побудови ефективної системи менеджменту ризиків банківських інновацій необхідно ранжирувати відповідні фактори ризику в залежності від їх значущості, а також проводити з цією метою ретроспективний аналіз динаміки їхнього впливу на результати банківських інновацій.

Щодо конкретних напрямів ризик-менеджменту інноваційної діяльності, то вони визначаються на основі побудованої класифікації банківських ризиків, пов'язаних із інноваціями. До числа основних таких ризиків, властивих інноваційній діяльності, можна віднести наступні:

по-перше, ризик оригінальності, що пов'язаний з розробкою нового продукту або технології. Цей ризик визначається невизначеністю результатів розробки банком інноваційного продукту і невизначеністю наслідків його виведення на фінансовий ринок, що полягає в відсутності інформації про ставлення потенційного покупця до цієї банківської послуги. Якщо банківський продукт не буде широко використовуватися клієнтами, то витрати банку на його створення можуть не окупитися, тобто замість очікуваного прибутку банки отримають збитки, а в багатьох випадках і повну втрату вкладеного у проект капіталу;

по-друге, ризик інформаційної невизначеності, що пов'язаний з відсутністю наданої банку зворотної інформації про стан реалізації інноваційних проектів, їх розвиток конкурентами та відповідність існуючим умовам функціонування фінансового ринку в країні. У цьому зв'язку важливо відзначити такі моменти впливу на ризик як неправильний вибір пріоритетів інноваційної політики, постановка неадекватних цілей, неефективна організаційна структура банку;

по-третє, ризик технологічної невідповідності, що зумовлений неможливістю створення інноваційного продукту на основі існуючих технологій, так як у разі їхньої відсутності саме планування банком інноваційного проекту стає неможливим, ставлячи під загрозу досягнення кінцевих цілей впровадження інновацій загалом. До цього ризику можуть також мати відношення низький рівень розвитку технологій у самому банку, зокрема, застаріле обладнання і програмне забезпечення;

по-четверте, ризик фінансової неадекватності, що полягає в невідповідності змісту інноваційного проекту і витрат, необхідних для його реалізації, наявним у розпорядженні банку фінансовим ресурсам. На цей ризик можуть також вплинути різного роду затримки фінансування, помилки у прогнозуванні витрат, а також збільшення вартості ресурсів унаслідок коливання процентних ставок чи валютного курсу;

по-п'яте, ризик некерованості інноваційної діяльності, що пов'язаний із різноманіттям проблем, які можуть виникати при реалізації банком інноваційного проекту. Дані проблеми можуть носити технічний і управлінський характер, зумовлюючи організаційні труднощі у процесі координації роботи різних підрозділів банку, оскільки для реалізації інноваційних проектів потрібні фахівці різного профілю, які здатні вирішувати ті чи інші аспекти проблем в процесі реалізації інновацій.

Слід зазначити, що ризики інноваційної діяльності банку можуть по різному впливати на результативність інновацій загалом. Адже результати можуть бути як позитивними, так і негативними. Позитивними вони є тоді, коли ризики для банку зменшуються, наприклад посилюються його конкурентні позиції на ринку в результаті впровадження нових продуктів і технологій обслуговування клієнтів, або зміцнюється фінансовий стан банку через зростання рівня прибутковості унаслідок захоплення нових сегментів ринку на основі інноваційної діяльності. Результати можуть виявитися і негативними, коли після впровадження інновацій банківські ризики зростають у тому разі, якщо має місце виникнення збитків або недоотримання прибутку банком при впровадженні нових послуг або вдосконаленні існуючих продуктів чи технологій їх надання клієнтам, тобто відбувається негативне відхилення результату впровадження тієї чи іншої банківської інновації від запланованих цілей.

Власне сам процес управління ризиками банківських інновацій може включати в себе кілька послідовних етапів:

- постановка цілей і завдань управління ризиками, що передбачає безпосереднє виявлення тих ризиків, ймовірність виникнення яких можлива під час впровадження банківських інновацій, та їх детальний опис стосовно умов роботи конкретного банку;

- ідентифікація факторів ризику, що має включати в себе не тільки визначення самих ризиків, які можуть виникнути в процесі інноваційної діяльності банку, але і детальний аналіз різних груп причин, що зумовлюють відповідні ризики;

- оцінка ризиків, що включає в себе якісний і кількісний аналіз ризиків інноваційної діяльності з точки зору прогнозування можливих втрат банку чи

недоотриманої вигоди у тому разі, якщо процес реалізації інноваційних проєктів відхилиться від запланованого у разі активізації факторів ризику;

- розробка превентивних заходів, що передбачає дії банку, спрямовані на мінімізацію негативного впливу факторів ризиків інноваційної діяльності на кінцеві фінансові результати функціонування банку, що може передбачати створення резервів, лімітування, страхування, диверсифікацію, тобто сукупність традиційних заходів, що використовуються банками для мінімізації за всіма іншими видами банківських ризиків;

- моніторинг ризику, що означає процес регулярного аналізу показників ризику по відношенню до різних напрямів інноваційної діяльності банку широкій спектр заходів з аудиту, оцінки, перевірки якості виконання для прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризику задля досягнення стратегічних цілей впровадження інновацій без загрози фінансовому стану і прибутковості банківської установи.

Потрібно наголосити, що у процесі оцінки ризиків менеджмент організації інноваційної діяльності банків повинен враховувати ще і цілий комплекс проблем, пов'язаних із тими чи іншими національними особливостями економічного розвитку країни, котрі так чи інакше дані ризики посилюють та у кінцевому підсумку позначаються на результатах інновацій у банківському секторі. Стосовно, зокрема, нашої країни, то ризики інноваційної діяльності можуть значно збільшитись у зв'язку із тим, що впровадження інновацій може супроводжуватись рядом таких проблем:

- дорожнеча інноваційних технологій, що суперечить завданню із забезпечення максимальної доступності банківських послуг для широкого загалу та серйозно підвищує ризики втрати конкурентних позицій банку;

- порівняно низький рівень доходів значної частини населення, що не дозволяє сформувати адекватний рівень ринкового попиту на інноваційні банківські продукти, які можуть коштувати дорожче;

- недостатня затребуваність банківських інновацій через невисокий рівень фінансової грамотності та недостатню проінформованість клієнтів банків про наявність і можливості користування новітніми банківськими продуктами і технологіями;

- відсутність або нестача кваліфікованого банківського персоналу у сфері інноваційної діяльності, що може стати істотною перешкодою як у процесі розробки інноваційних банківських продуктів і технологій;

- недосконалість законодавчої і нормативної бази, що визначає рамкові умови, які регулюють банківську діяльність, включаючи її інноваційну складову;

- перебування банківського сектору у стані безпрецедентних викликів, за яких режим воєнного стану, макроекономічна і фінансова нестабільність, зміни регуляторного середовища є чинниками, що формують середовище високої невизначеності, в якому функціонують банки.

Окремо слід відзначити, що в Україні ключовим викликом сучасності є воєнні дії, котрі безпосередньо позначаються на всіх аспектах економічного розвитку і життя суспільства, а також на функціонуванні банківської системи. Адже першочерговим завданням для банків стало забезпечення безперервності критичних сервісів, стійкості IT-інфраструктури та підтримки клієнтів у кризових умовах. Це зумовило тимчасову переорієнтацію з нарощування комерційних продуктів на забезпечення операційної надійності й фінансово-економічної стійкості.

Потрібно наголосити, що подолання зазначених перешкод є проблемою не окремих банківських установ, а потребує вирішення на національному рівні, однак менеджмент банків має об'єктивно оцінювати дані фактори як такі, що істотно посилюють ризики інноваційної активності, можуть спричинити істотне погіршення фінансового стану на рівні окремих банків, а відтак негативно позначаються на самій можливості інноваційного розвитку банківського сектору. Розуміння сутності ризику інноваційної діяльності банку, знання причин, що призводять до його виникнення, а також масштабів можливих фінансових втрат дозволять менеджменту банку вибудувати процес управління даними ризиками у такий спосіб, щоб звести до мінімуму їх негативний вплив на функціонування банківської установи. Як наслідок, банк набуває значно сильніших конкурентних позицій на фінансовому ринку з огляду на усе зростаючі потреби його суб'єктів у якісно нових банківських послугах.

Підвищення рівня конкурентоспроможності банківських установ унаслідок активного впровадження інноваційних стратегій розвитку визначається дією наступних основних чинників:

- зростання ефективності банківської діяльності, позаяк впровадження високотехнологічних продуктів дозволяє розширити коло споживачів, отримати більші сегменти ринку і, як наслідок, підвищити прибутковість банків та рентабельність їх роботи;

- зниження собівартості банківських продуктів і послуг унаслідок впровадження нових, інноваційних підходів до організації банківського бізнесу і взаємодії із споживачами банківських послуг;

- диверсифікація кредитного портфеля, що визначається можливостями розробки та просування нових кредитних продуктів, застосування інноваційних інструментів мінімізації кредитного ризику, та підвищення внаслідок цього прибутковості кредитування та фінансової стійкості банку;

- розширення географічного охоплення бізнесу, оскільки за допомогою технологічних інновацій банки можуть освоювати нові регіони, не вдаючись до відкриття у них власних відділень;

- зміна якісних характеристик банківських продуктів, що означає зміщення акцентів із цінкових і кількісних характеристик фінансових продуктів на сервісні характеристики, такі як індивідуальний підхід до клієнта, швидкість і якість його обслуговування, орієнтування на надання якомога ширшого спектру банківських послуг незалежно від місця розташування і часу на основі множинності каналів доступу, інтерактивності сервісу і мінімізації ручної обробки трансакцій.

Зростання рівня конкурентоспроможності банків за вказаними напрямками унаслідок активної інноваційної діяльності є відповіддю банків на усе зростаючу конкуренцію на фінансовому ринку. В сучасних умовах конкурентоспроможність банку визначається головним чином ступенем його відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази. Тому для банку впровадження в ділову практику нових продуктів і послуг – це можливість проникнути на нові ринки, освоїти їх, задовольнити нові побажання клієнтів і отримати на цій основі вищий рівень прибутку. Незважаючи на високі ризики при впровадженні інноваційних технологій в банках, саме інновації в банківському секторі і в економіці в цілому дозволять підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість банків на сучасному етапі розвитку.

Разом із тим, інноваційний розвиток, що визначає сучасне фінансове і економічне життя в цілому, має суперечливий вплив на банківський бізнес. З одного боку, відкриваються нові можливості для розвитку банків, розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку, зниження трансакційних витрат за банківськими операціями та забезпечення стабільності функціонування у довгостроковій перспективі. А з іншого боку, банки змушені збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали, крім того, посилюється тиск традиційних і нових конкурентів на ринку, з'являються нові ризики, пов'язані із цифровими технологіями і зміною самих основ функціонування банківського бізнесу у віртуальному просторі, а тому вкрай потрібні нові, нестандартні рішення і ефективний менеджмент задля дієвої реалізації стратегії інноваційного розвитку. А відтак, щоб не втратити конкурентні переваги, банки повинні постійно вдосконалювати свою діяльність і послуги, впроваджувати оптимальні структури управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливі зовнішні

умови і при цьому забезпечувати якість діяльності, контроль витрат і ефективність банківського бізнесу.

У якості підсумків можна відзначити, що менеджмент інноваційної діяльності банків направлений насамперед на оптимізацію управління їх ресурсним потенціалом, краще задоволення наявних потреб клієнтів, а також розробку й технічне вдосконалення послуг для адекватної відповіді на усе нові запити клієнтури відповідно до економічних змін у глобалізованому середовищі. Дослідження питань активізації інновацій у банківському секторі має бути одним із ключових завдань сучасної економічної науки і політики держави, адже це позитивно впливатиме на відновлення інноваційного потенціалу країни. При цьому інноваційні аспекти розвитку бізнес-моделей банків визначають нові стратегічні орієнтири фінансової системи. Банки дедалі більше перетворюються з традиційних фінансових посередників на цифрові платформи, орієнтовані на формування довгострокових і ефективних взаємозв'язків із клієнтами.

Саме ті банки, які виявляться здатними впроваджувати інноваційні бізнес-моделі і забезпечувати належний рівень менеджменту інноваційної діяльності матимуть можливість поєднувати операційну стійкість із швидким цифровим розвитком, підвищувати свою ринкову частку, а також робити істотний внесок у відновлення економіки через підтримку підприємств, фінансування критичної інфраструктури та залучення заощаджень у надійні інструменти. При цьому трансформація бізнес-моделей банків на інноваційній основі є закономірним етапом їх адаптації до нових умов, оскільки вона не лише забезпечує конкурентоспроможність самих банківських установ на фінансовому ринку, але й створює фундамент для інноваційного розвитку всієї економіки в цілому.