

10. Экономико-математический словарь: слов. современной экон. науки. М.: Дело, 2003.  
URL: [http://economic\\_mathematics.academic.ru/4136/%D0%A1%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D1%8B%D0%B5\\_%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%8B](http://economic_mathematics.academic.ru/4136/%D0%A1%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D1%8B%D0%B5_%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%8B).
11. Fisher I. The Nature of Capital and Income. N.-Y., 1927. P. 52.

Надійшла до редколегії 20.11.2017 р.

УДК 336.719

## ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

**Ковальчук В. Г.,**  
д. держ. упр., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін;  
**Пехова Д. В.,**  
слухач магістратури;  
**Шатрава Н. В.,**  
слухач магістратури,  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”,  
м. Харків

Розглянуто проблеми управління інноваційним розвитком банківської системи, проаналізовано чинники впливу трансформаційних процесів на банківські інновації. Визначено основні складові інноваційної діяльності, світові тенденції інноваційних стратегій банків. Наведено структуру управління інноваційним розвитком. Розроблено загальну структуру плану інноваційних заходів у банківській сфері.

**Ключові слова:** банківські інновації, стратегічне управління, інноваційний потенціал банку, трансформаційні процеси.

**Kovalchuk V. G.,**  
Doctor in Public Administration, Associate Professor,  
Head of the Management and Social-Humanitarian disciplines Department;  
**Piekhova D. V.,**  
Students of the Magistracy;  
**Shatrava N. V.,**  
Students of the Magistracy,  
Kharkiv Educational and Scientific Institute of the State Higher Education  
Institution “Banking University”, Kharkiv

## THE INFLUENCE OF TRANSFORMATION PROCESSES ON MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM

In the article the problems of management of innovative development of the banking system are considered, factors of influence of transformation processes on banking innovations are analyzed. The main components of innovation activity, world tendencies of banks' innovative strategies are determined. The structure of management of innovative development is presented. The general structure of the plan of innovative measures in the banking sphere is developed.

**Key words:** banking innovations, strategic management, bank's innovative potential, transformational processes.

Реалії трансформаційних процесів у фінансовому секторі країни, що характеризуються невизначеністю та високим ризиком ведення бізнесу, посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вимагають розроблення заходів підвищення інноваційного розвитку.

© Ковальчук В. Г., Пехова Д. В., Шатрава Н. В., 2017

Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності у процесі розроблення й упровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інновацій у сфері стратегічного управління банком.

Трансформаційні процеси у фінансовому секторі країни спричинилися до сучасної динаміки зменшення кількості банків у банківському секторі України, що свідчить про загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг. Ця проблема загострюється нестабільністю ринкового середовища, недосконалістю банківського законодавства та частотою зміни запитів і вподобань споживачів. Банки, незалежно від розмірів їхнього капіталу, змушені здійснювати постійний пошук шляхів забезпечення свого виживання та розвитку шляхом оцінювання перспективних змін потреб споживачів, відновлення асортиментних рядів, надання пропонованим послугам нових рис та досягнення нових рівнів задоволення потреб, пошуку та застосування нових форм та способів надання послуг.

Дослідженням тенденцій і проблем інноваційного розвитку потенціалу суб'єктів господарювання присвячено праці таких українських вчених, як Д. Ільєнкова, В. Стадник, С. Лобунська, І. Мойсеєнко та ін.

Сутність банківських інновацій відбито в роботах: О. Васюренка, А. Єпіфанова, С. Козьменка, А. Кузнецової, С. Леонова, Б. Луціва, С. Онишко, А. Пересади, Л. Федулової та ін.

Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень у сфері інноваційних стратегій банку, окремі аспекти розглядаються фрагментарно та характеризують лише загальні поняття зазначеної проблематики. Подальшого дослідження вимагає низка питань, пов'язаних із розробленням методичних підходів до комплексного оцінювання інноваційного потенціалу банку в період трансформаційних перетворень фінансового сектора країни в умовах глобальної невизначеності та впливом його рівня на обрання подальшої стратегії розвитку банку.

Метою статті є визначення світових тенденцій інноваційних стратегій банків, обґрунтування специфіки банківських інновацій, можливих шляхів реалізації їх у банківській сфері України.

Сучасні світові тенденції розвитку банківського бізнесу та фінансових ринків – глобалізація, масштабні процеси міжнародних злиттів і поглинань, зростання впливу таких учасників ринку, як небанківські фінансові установи, швидкий розвиток онлайн- та мобільного банкінгу та ін. – сприяли стрімкому посиленню конкуренції. Тому перед банками різних країн виникає питання, чи зможуть вони відповідно адаптувати свої моделі ведення бізнесу. Для кожної банківської установи в умовах глобальної невизначеності критерієм виживання на ринку поряд із формуванням сильно конкурентної позиції стає здатність своєчасно упроваджувати інновації та ефективно управляти інноваційними процесами.

У банківській сфері поняття інноваційних стратегій містить у собі процеси й моделі, за допомогою яких фінансові інститути мають можливість вийти на новий рівень функціонування, поліпшити свої позиції на світовому ринку банківських послуг. Одним із головних чинників виживання банку на фінансовому ринку є його здатність упроваджувати інновації та ефективно використовувати їх. Саме на це спрямовано інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю [1].

Інноваційний потенціал банку – це інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах реальних ресурсів, потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних дійових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні банком, здатності та готовності банку сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності [3].

Стратегічне управління передбачає зворотний зв'язок між його стадіями для можливого уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розроблення, адаптації й упровадження стратегії, але і процеси еволюції та трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища.

Кількість етапів стратегічного управління банком та їхній зміст на практиці визначаються самостійно в кожній банківській установі. Проте в загальному вигляді даний процес можна подати у вигляді трьох етапів: стратегічний аналіз, розроблення стратегії та її реалізація.

У сучасних умовах інноваційне управління є одним із напрямів стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні банку. Його метою є визначення основних напрямів технологічної та економічної діяльності банку в таких сферах: розроблення й упровадження нових продуктів і послуг, технологій; удосконалення елементів продуктового портфеля і технологій, що існують, подальший розвиток традиційних продуктів і послуг; елімінавання застарілих елементів продуктового портфеля; створення досконалої системи менеджменту, фінансово-економічного механізму.

Інноваційне управління забезпечує ефективне використання інновацій, є інструментом впливу трансформаційних процесів у фінансовому секторі країни на стійкість комерційного банку, його розвиток у динамічному ринковому середовищі. Здійснення інноваційного управління загалом містить: розроблення планів і програм інноваційної діяльності; спостереження за ходом розроблення інновації та її упровадженням; адаптування інноваційних програм і проектів; координацію інноваційної діяльності виконавчих підрозділів; забезпечення інвестиціями інноваційних програм і проектів; забезпечення програм кваліфікованим персоналом; створення тимчасових творчих цільових груп для вирішення інноваційних проблем (від ідеї до її упровадження на комерційній основі).

Вважаємо, по-перше, що банки, незалежно від їхнього розміру, сфери та спрямування діяльності й розгалуженості філіальної мережі, мають формувати інноваційний потенціал за рахунок тих ресурсів, які банк в змозі виділити на реалізацію інноваційних заходів; по-друге, що ці інноваційні ресурси мають бути здатними до використання саме в інноваційній сфері. На нашу думку, інноваційний потенціал формується за рахунок виокремлення з кожної складової ресурсного потенціалу банку частини ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Стратегічна здатність банку до використання інноваційного потенціалу реалізується через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення інноваційних програм і проектів шляхом координації технологічних, економічних та організаційних складових його діяльності.

Ефективність використання інноваційного потенціалу комерційного банку передбачає оцінювання передумов розроблення інноваційних програм,

інноваційних пропозицій, планування цільових інноваційних програм, вибір засобів їхнього фінансування, механізму реалізації та аналіз ефективності упровадження.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою та комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєспроможності банку шляхом пошуку нових рішень щодо продуктового портфеля, ринкового позиціонування, методів роботи, організаційної структури тощо.

Головним в управлінні інноваційним потенціалом комерційного банку є формулювання основної мети розроблення інновації, визначення терміну її реалізації, оцінювання результатів у вигляді досягнення конкретних практичних цілей, скорочення термінів упровадження нових продуктів і послуг. Чітка політика в галузі управління інноваційним потенціалом задає напрям збору інформації та розроблення пропозицій, що приводить до пошуку можливостей і створює мотивацію для груп розробників. Ефективність управління реалізацією обраної стратегії розвитку комерційного банку визначається такими складовими інноваційного потенціалу: плануванням, фінансуванням, реалізацією інновацій та аналізом ефективності реалізації інновацій.

Планування інновацій передбачає проектування нових або модифікованих продуктів і послуг на підставі змодельованих показників конкурентоспроможності та здійснення організаційно-технологічної підготовки.

Управління фінансуванням інновацій містить вибір засобів фінансування та оцінювання ризиків упровадження. Реалізація інновацій в умовах глобалізаційного постіндустріального розвитку суспільства передбачає організацію технологічного процесу та проектування логістичних аспектів діяльності банку. Заключним етапом управління інноваційним потенціалом повинен стати аналіз ефективності реалізації інновацій на підставі використання економіко-математичних методів.

Вихідним елементом управління інноваційним потенціалом є обґрунтування стратегії подальшого розвитку банку. При цьому слід враховувати взаємозв'язок стратегічних цілей, їхню погодженість у часі та підпорядкованість.

У зарубіжній банківській практиці відбуваються інноваційні зміни за такими напрямками:

- зміна структури та змісту банку в цілому (диверсифікована діяльність із використанням нових і традиційних технологій і методів, дистанційне обслуговування, використання Інтернету, телефонних центрів тощо);

- віртуальні банківські та фінансові технології: управління банківським рахунком, готівкові розрахунки, електронний підпис, укладення договорів, управління фінансовою організацією, традиційний і новий маркетинг;

- оптимізація банківської мережі: сегментація, зміни у філіях і філіяльній мережі;

- структурно-технологічна перебудова офісів. Нові можливості внутрішнього контролю та аудиту; зміни у кваліфікації працівників: продукт-менеджер, консультант, спеціаліст із трансакцій і консультацій.

Сьогодні орієнтовну інноваційну стратегію українського комерційного банку могло б бути, на нашу думку, подано у вигляді плану інноваційних заходів, що дасть змогу згладити вплив трансформаційних процесів у фінансовому секторі країни за умов глобальної невизначеності.

Необхідне аналітичне оцінювання попередньо розробленої стратегії та передового досвіду банків різних країн, прогноз їхнього інноваційного розвитку, уточнення пріоритетних напрямів розвитку банківської технології, менеджменту, що визначають боротьбу за лідерство. Основною метою є створення банку та банківських систем нового покоління, що працюють у режимі так званого інноваційного менеджменту на основі комплексу керівних заходів, для збільшення прибутковості банку.

Стратегічно необхідними є автоматизація банківських процесів, перехід на нові комп'ютерні технології самообслуговування, дистанційне обслуговування, використання Інтернету, віртуальні банківські та фінансові технології; розроблення та упровадження нових банківських продуктів (послуг на базі нових технологій; комплексне використання нових інформаційних і комунікаційних технологій для електронного маркетингу. На основі попередніх заходів необхідна модифікація структури управління, а саме структурні та функціональні зміни з урахуванням багатоканального обслуговування клієнтів, поєднання нових і традиційних технологій та інструментів; оптимізація банківської мережі: сегментація, зміни у філіях і філіальній мережі.

В умовах глобалізаційного постіндустріального розвитку людства інноваційна діяльність банків надає нові можливості прогресивного розвитку в цій сфері, разом із тим посилюючи тиск із боку традиційних і нових конкурентів, що вимагає розроблення та прийняття нестандартних, швидких рішень стосовно стратегії розвитку банків. Щоб не втрачати конкурентні переваги, банки повинні вдосконалювати свої операції й послуги, упроваджувати досконаліші структури управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливість зовнішніх умов функціонування, а також забезпечували високу якість банківської діяльності, контроль витрат і ефективності.

Розроблення й упровадження стратегічної програми дозволить, на наш погляд, розвинути в Україні цілком конкурентоспроможний ринок фінансових послуг і його найбільшу складову – ринок банківських послуг, що слугуватиме стимулом і каталізатором інноваційного розвитку економіки загалом.

Отже, кожному банку необхідно розробити стратегію з упровадження нових продуктів або послуг, щоб нововведення банків приносили прибуток, а трансформаційні процеси у фінансовому секторі країни плинули рівномірно та послідовно.

#### Список використаних джерел

1. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2007. 335 с.
2. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах // Вісник економіки транспорту промисловості: зб. наук. практ. ст. 2014. № 46.
3. Леонов С. О. Інвестиційний потенціал банківської системи: теоретичні основи формування та оцінки з позиції системного підходу // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. пр. / ДонДУУ. Донецьк: ДонДУУ, 2009. Т. X, вип. 127. С. 280–289. (Серія "Економіка").
4. Просалова В. С. Стратегічне інноваційне управління кредитною організацією // Управління економічними системами. 2012. № 5. С. 45–54.
5. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: Унів. кн., 2010. 752 с.

Надійшла до редколегії 20.11.2017 р.