

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА**  
**ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ**  
**Кафедра менеджменту**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Ольга ПУШКАР**

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Володимир ГОБЕЛА**

**Рецензент:**  
доктор економічних наук, доцент  
**Андрій ШТАНГРЕТ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_Галина ЛЕСЬКІВ

Львів  
2024

## АНОТАЦІЯ

ПУШКАР О. Управління інноваційною діяльністю комерційного банку. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади управління інноваційною діяльністю банку. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику АТ «УКРСИББАНК» та системи управління. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю банку.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, управління, банк, Blockchain.

## ANNOTATION

PUSHKAR O. Management of the commercial bank innovative activities. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work's first section investigated the theoretical principles of the bank's innovative activities management. The qualification work's second section carried out a general description of "UKRSIBBANK" and the management system. Based on the research results study developed recommendations for improving the bank's innovative activities management.

**Keywords:** innovation, innovative activity, management, bank, Blockchain.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ</b> .....	8
1.1. Теоретичний зміст понять «інновація» та «інноваційний процес» .....	8
1.2. Особливості організації інноваційної діяльності банку.....	13
1.3. Аналіз закордонного досвіду та можливостей його запровадження в діяльності вітчизняного банку.....	20
Висновки до першого розділу .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «УКРСИББАНК» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b> .....	27
2.1. Загальна характеристика АТ «УКРСИББАНК» .....	27
2.2. Аналіз фінансової діяльності АТ «УКРСИББАНК» .....	32
2.3. Шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК» .....	38
Висновки до другого розділу.....	43
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	45
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	47

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** Характер і темп економічного життя суспільства на сучасному етапі підкреслюють потребу у вивченні аспектів, що сприяють успішному функціонуванню всіх учасників фінансового ринку, включаючи банківські установи. В Україні надзвичайно важливим є формування та розвиток стійкої банківської системи, яка залежить від ефективності окремих банківських структур. Це питання особливо актуалізується в умовах пандемії корона вірусу та російсько-української війни, які суттєво вплинула на фінансову ситуацію в країні та діяльність банків зокрема. Для забезпечення конкурентних переваг, побудови ефективної управлінської структури та досягнення високих показників потрібно, щоб банки розробляли послідовний план дій, який враховує актуальні виклики сучасності. Відповідно, управління інноваційною діяльністю банків стає тим тригером, що здатний підвищити ефективність роботи банку, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Дослідженнями у сфері інновацій та управління інноваційною діяльністю підприємств та організацій різних форм власності займалася ціла когорта науковців, зокрема: Андрушків Т.; Барилюк І.; Бартош О.; Бездітко Ю.; Волкова Н.; Гнедіна К.; Гребенюк Н.; Єщенко М.; Ілляшенко Н.; Кашеєва В.; Киш Л.; Ковшар А.; Колеснік Я.; Костогриз В.; Крамар І.; Кузнецова І.; Савченко С.; Семенча І.; Сирчин О.; Суторміна К.; Тертичка В.; Третуб Д.; Харченко Т. та інші.

**Мета дослідження.** Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-прикладних засад удосконалення управління інноваційною діяльністю банку.

Реалізація мети дослідження передбачала виконання низки **завдань дослідження**, а саме:

- дослідити зміст понять «інновація» та «інноваційний процес»;
- охарактеризувати особливості інноваційної діяльності банку;

- провести аналіз закордонного досвіду та можливості його впровадження у вітчизняній практиці банківської діяльності;
- здійснити загальну характеристику АТ «УКСИББАНК»;
- провести аналіз фінансової діяльності АТ «УКСИББАНК»;
- напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю.

**Об’єктом дослідження** є система управління АТ «УКРСИББАНК».

**Предметом дослідження** є теоретичні засади удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК».

**Перелік методів дослідження.** Для реалізації основного задуму та мети дослідження було використано кілька загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: методи теоретичного, критичного аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод теоретичного узагальнення тощо.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.), кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропонований механізм управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню її ефективності та може бути застосований для інших банківських установ.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, із них основний текст – 41 сторінка, які містять 10 таблиць та 4 рисунки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 1.1. Теоретичний зміст понять «інновація» та «інноваційний процес»

Технологічний розвиток стає ключовим елементом у розвитку економіки, все більше асоціюючись із концепцією інновацій та інноваційної діяльності. Цей унікальний процес втілює в собі синтез наукових досліджень, технічних нововведень, економічних стратегій, підприємництва та управлінської майстерності. Аналіз взаємозв'язку між новими продуктами та технологіями розкриває потенціал для виявлення ключових закономірностей інноваційного розвитку, джерел інновацій та визначальних факторів, що призводять до соціально-економічних перетворень.

Й. Шумпетер, як засновник теорії інноваційного розвитку, вважав, що інновація має бути розглянута у динамічному аспекті, акцентуючи на процесі створення нового продукту, а не на самому «новому» продукті; впровадженні нової технології, замість «нової» техніки; освоєнні нових ринків тощо [5; 38].

Поняття «інновація» та «інноваційний процес» хоча й тісно пов'язані, проте мають відмінності у значенні. У глобальній економічній науці термін "інновація" тлумачиться як процес перетворення потенційного науково-технічного прогресу на конкретні нововведення, що виражаються у нових продуктах і технологіях. З англійської слово «інновація» (innovation) передає ідею запровадження чогось нового або поновлення існуючого, тобто його удосконалення [13].

В академічних колах існує кілька поглядів на суть інновації, яка може бути інтерпретована залежно від контексту і напрямку дослідження як (таблиця 1.1):

- процес;
- систему;
- зміну в поглядах;
- результат.

Таблиця 1.1.

## Систематизація підходів щодо трактування поняття «інновація»

Підхід	Автор	Визначення
Інновація – як процес	[1]	Процес у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.
	[10]	Суспільний технічний, економічний процес: практичне використання ідей, винаходів, що сприяють створенню кращих за своїми властивостями виробів, технологій, орієнтований на економічну вигоду, прибуток, додатковий прибуток, охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу.
	[14]	Інновація – процес перетворення можливостей в ідеї, які широко впроваджуються в практику.
	[19]	Трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом.
	[26]	Конструювання нових способів виробництва і продуктів. У більш широкому, філософському змісті – це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Інновації є цілісною, внутрішньо суперечливою й динамічною системою
Інновація – як перетворення існуючого стану	[27]	Будь-яка зміна в первісній структурі виробничого організму як з позитивними, так і з негативними соціально-економічними наслідками.
	[32]	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи.
Інновація – як результат	[36]	Інновація – це результат, підсумок попередньо виконаної наукової, практичної, організаційної роботи
	[39]	Як сам реалізований в суспільному виробництві науковий або технічний результат, так і процес його отримання

Деякі американські науковці трактують інновації як процеси появи, розвитку, впровадження і адаптації науково-технічних новинок у різноманітних областях людської діяльності. Отже, існують різні інтерпретації інновацій серед вчених. Одна з них вбачає в інновації динамічний процес заміни старих виробів, компонентів, методик і принципів на новітні. Таку позицію поділяють Б. Твісс, Б. Санто, Ф. Ніксон, К. Галстян та інші. Однак, інша група вчених [2], розглядає інновацію як статичний результат креативного процесу, що має форму нових продуктів, технік, технологій, методів тощо.

Процес описується як серія взаємопов'язаних дій та операцій, необхідних для досягнення передбаченого та бажаного результату, продукції або послуги. Вбачаємо, що розгляд інновації як процесу фактично трансформує поняття «інновація» в «інноваційний процес», проте слід враховувати, що ці концепції не ідентичні та між ними існують певні розбіжності. Інноваційний процес охоплює такі етапи, як створення, застосування та розповсюдження інновацій.

Згідно з дефініцією американських науковців [6], інноваційний процес можна описати як трансформацію наукових знань, ідей та винаходів у конкретні нововведення, що впливають на суспільство [12]. Він подається як ланцюжок послідовних етапів: від науки до техніки та подальшого виробництва. Інноваційний процес охоплює комерціалізацію винаходів, розробок нових технологій, продукції чи послуг, а також рішень у сферах виробництва, фінансів, адміністрування тощо.

Цей процес можна вважати комплексною діяльністю, що включає створення, розповсюдження та використання інновацій для задоволення нових або вдосконалення існуючих потреб. Він передбачає внесення змін у соціальне та матеріальне середовище, де відбувається життєвий цикл нововведень, а також реалізацію цього циклу повністю [18].

Сфера інновацій не обмежена лише технічними аспектами чи технологічними розробками. Вона також охоплює оновлення управлінських систем та організації виробничих процесів. Нові організаційні структури, методики управління, мотиваційні схеми розробляються та впроваджуються



експертами не менш активно, ніж нові пристрої чи виробничі лінії. Усе, від моделей одягу до організаційних форм, є результатами інноваційних зусиль.

Розвиток інноваційного процесу ґрунтується на декількох ключових принципах: спочатку визначається потреба у змінах, потім формулюється мета, після чого розробляється, адаптується, розповсюджується та використовується інновація, що згодом «відходить».

Основною метою інноваційного процесу виступає підвищення ефективності господарської діяльності через оновлення технологій, продуктів, методів управління та інших компонентів системи організації.

Компоненти процесу інновацій включають:

- започаткування, що охоплює визначення мети інновації, формулювання завдань, які вона має вирішити, пошук ідеї та її технічно та економічне обґрунтування, а також перехід ідеї у фізичний продукт чи майнове право, наприклад, ліцензію на використання технології чи ноу-хау;

- маркетинговий аналіз інновації, де досліджується ринковий попит на новий продукт або сервіс, встановлюється обсяг виробництва та визначаються споживацькі властивості та характеристики продукту;

- продукція (виробництво) інновації;

- збут інновації;

- промоція інновації, що включає діяльність з її введення на ринок, включаючи інформаційну підтримку, рекламу та продаж;

- аналіз економічної вигоди від інновації, при цьому результати збуту та витрати на промоцію збираються та вивчаються;

- дифузія інновації, що стосується її поширення в нових географічних регіонах або у змінених економічних умовах.

Процес інновацій відрізняється своєю спрямованістю на досягнення практичного результату, що приносить технічний і соціально-економічний прогрес. Варіативність науково-методичних підходів до визначення поняття «інноваційна діяльність» представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Науково-методичні підходи до визначення поняття  
«інноваційна діяльність»

Автор	Трактування змісту
[3]	Вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи покращений продукт, введений на ринок, у новий чи покращений технологічний процес
[4]	Це діяльність, спрямована на створення і практичне використання (доведення до споживача) нових або вдосконалених видів продукції, технологій, послуг або організаційних рішень адміністративного, виробничого, комерційного або іншого характеру, що забезпечують економічний ефект
[11]	Діяльність, що пов'язана із трансформацією результатів наукових досліджень та конструкторських розроблень у новий продукт, удосконалений технологічний процес чи новий підхід до соціальних послуг, спрямована на використання і комерціалізацію цих результатів, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг
[16]	Інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг
[20]	Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг як процес
[23]	Процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також супутні наукові дослідження і розробки
[30]	Процес зі стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва і оформлення нововведень, їх впровадження та комерційної реалізації на ринку з метою отримання прибутку, поширення в інші сфери
[33]	Процес стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їх впровадження (або перетворення на інновацію) і поширення в інші сфери

З огляду на різноманітні погляди на визначення «інновація» та «інноваційний процес», пропонуємо власне тлумачення. Інноваційний процес представляє собою комплекс заходів, що дозволяють ідеї трансформуватись в готовий продукт, який згодом знаходить своє застосування в реальному житті. Динаміка цього процесу залежить від взаємодії багатьох факторів.

Успіх у цій сфері напряму залежить від чіткого управлінського устрою, що об'єднує розвиток ідеї, її реалізацію, впровадження виробництва, розповсюдження та використання у єдиній системі. Оцінювання ефективності інноваційного процесу можливе лише після його реалізації, коли стає зрозумілим, наскільки інновація задовольняє потреби ринку, і тут ключову роль відіграє інструментарій моделювання [38].

Модель інноваційного процесу дає можливість ідентифікувати ключові компоненти інноваційної активності, відкриваючи шлях для детального планування інновацій на всіх етапах, з урахуванням зміненого ринкового середовища.

Вираз «інноваційна діяльність» став активно вживатися у сучасній економічній мові нашої країни, й відображає ідею про оновлення господарських об'єктів у контексті ринкової економіки, будучи ключовим аспектом самостійної діяльності компаній.

## **1.2. Особливості організації інноваційної діяльності банку**

Ефективна координація та організація інновацій у сфері банківської діяльності вимагає поетапного розроблення стратегій запровадження інновацій, управління розвитком та їх підтримкою. Попри факт, що інновації випливають з креативних зусиль індивіда, що часто не може бути запланованою за графіком або в конкретній формі прояву, необхідність реалізації пошуку інноваційних рішень у банківському секторі залишається затребуваною. Разом з тим, перед проведенням аналізу механізму інноваційної діяльності в банках вважаємо за доцільне подати огляд основоположних теоретичних концепцій, які визначають

інноваційний процес у цій галузі. Інноваційний процес досліджується науковими розвідками у доволі широкому спектрі, аналізуючись під різними кутами зору та на різних економічних рівнях. На більш широкому, макроекономічному рівні, інноваційні процеси описуються як неперервне виникнення нових, технічно передових, що сприяють зміні поколінь у техніці та технології та підвищують конкурентоздатність бізнесу.

У більш «вузькому» розумінні, інноваційний процес можна описати як перехід від наукових досліджень до реальної інновації, що включає послідовність кроків, в яких інновація проходить шлях розвитку від первісної ідеї до остаточного продукту, технології чи послуги, що знаходять застосування у практичній діяльності. Інноваційний процес часто розподіляють на етапи, кожен з яких відображає ключові моменти створення основоположних інновацій: від наукових досліджень до дослідження і розробки, від виробництва до споживання, або альтернативний варіант ланцюга: дослідження та розробки, адаптації, масового виробництва, забезпечення обслуговування; проходження через фундаментальні та прикладні дослідження, проектування та конструювання, запуск виробництва, вихід на ринок, експлуатація, із завершенням на етапі дифузії. Останній, етап дифузії, особливо показовий, адже саме через цей процес інновація приносить вагомі переваги не лише для конкретного бізнесу, а й сприяє розвитку організації та росту економіки в цілому [40].

Водночас, дослідники зазначають, що не всі етапи інноваційного процесу обов'язково відбуваються у кожній сфері діяльності. Конкретний тип і зміст інновації окреслюють які саме фази є необхідними та яка їх роль. Узагальнено кажучи, згідно з розвідками українських науковців, інноваційний процес можна розуміти як комплекс створення, впровадження та розповсюдження інновацій.

Більш того, практика показує, що лінійний спосіб, тобто послідовне проходження етапів з однонаправленою передачею інформації та чіткою часовою роздільністю є застарілою. Замість цього набуває розповсюдження послідовно-паралельна та, на більш розвиненому рівні, мережева модель

управління інноваціями, яка включає прямі та обернені зв'язки між учасниками, взаємодію та спільне навчання. Ці підходи кардинально перетворюють структуру і динаміку інноваційного процесу. Завдяки такій інтеграції, як підкреслюють фахівці, покращується взаємодія між учасниками, що критично важливо, враховуючи, що близько 80% труднощів з інноваціями пов'язані саме з недоліками співпраці. Також цей підхід дозволяє активізувати механізм оберненого зв'язку, сприяючи зіставленню первинних замислів з реальними результатами та їх корекцією відповідно до потреб.

Процес впровадження нововведень у комерційних банках вирізняється специфікою, обумовленою характеристиками інноваційної діяльності в секторі надання послуг. Серед основних відмінностей можна виділити нематеріальну природу кінцевих результатів, більш тісну взаємодію з клієнтами, непередбачуваний спосіб виникнення новаторських концепцій, які часто не мають наукової основи, ключову роль процесу навчання в межах самої фірми, тенденцію до створення і використання відкритих інноваційних мереж та інше.

У площині наукового дослідження, банківський інноваційний процес описаний через кілька методик його реалізації, включаючи такі етапи [9]:

- встановлення мети, планування, організація необхідних умов і забезпечення виконання, управління діяльністю;
- виокремлення ідеї, оцінка перспектив, деталізація задуму, отримання внутрішньої підтримки для ідеї, презентація ідеї зовнішнім сторонам, стратегічне планування розвитку послуг, управління операціями та логістикою, оптимізація, внутрішній контроль та зовнішнє регулювання.

Реалізація адміністративних функцій управління інноваціями у банківському секторі вимагає урахування конкретного характеру інноваційного процесу. Виділяють три основних типи таких процесів:

- ✓ Внутрішньо-організаційний простий інноваційний процес, який характеризується розробкою та застосуванням нововведень

всередині окремого банку, зокрема, у сферах технічного оновлення та організаційно-економічних змін.

- ✓ Міжорганізаційний простий процес, що охоплює розробку нових банківських продуктів з метою їх впровадження на ринок та комерціалізацію.
- ✓ Розширений інноваційний процес, який включає розробку складних банківських продуктів через співпрацю банку з партнерами, розподіляючи інноваційний процес між кількома сторонами. Це може бути, наприклад, запуск систем дистанційного банківського обслуговування та інше.

Проте, поточна практика не завжди включає системний підхід до організації інноваційної діяльності в банках як єдиного комплексу взаємопов'язаних компонентів, організованих за певною інноваційною моделлю розвитку. Така модель і стратегія, згідно твердження науковців повинні враховувати інноваційні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, включати організацію та управління інноваційним процесом на всіх його етапах [15].

Згідно з поглядами інших дослідників [17; 22], успішна інноваційна діяльність у банках полягає у створенні цілісного, взаємопов'язаного процесу, що характеризується цілеспрямованістю, комплексним підходом, контролем та систематизацією, включаючи ряд впорядкованих підпроцесів із зв'язками, які сприяють виконанню інноваційної моделі розвитку та стратегії, що веде до ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку фінансової установи.

Запорука успішної інноваційної діяльності банку лежить у створенні екосистеми, яка функціонує як каталізатор і представляє собою відкриту, змінну структуру, задуману для підвищення інноваційної ефективності та активізації взаємодії зі споживачами. Це спрямовано на залучення широкого кола учасників до спільного генерування ідей, виявлення ринкових

можливостей та цільових аудиторій, а також на розробку, комерціалізацію, просування та моніторинг банківських інновацій на ринку.

Така екосистема, має на увазі не ізольовану роботу відділу інновацій від інших підрозділів банку, його партнерів та клієнтів, а замість цього закладає основу для їх тісної співпраці, що відбувається як на етапі створення інновацій, так і при їх введенні в комерційне використання.

Елементи, які формують екосистему інноваційної діяльності в банках, охоплюють широкий спектр учасників [24]:

- інвестори;
- розробники і дизайнерів нововведень;
- кінцеві користувачі інновацій;
- клієнти фінансових установ;
- бізнес-партнери;
- маркетологи, спеціалісти із системного аналізу;
- надавачі різноманітних сервісів.

Беручи до уваги те, що інноваційна активність у банківській сфері покриває всю діяльність від стратегічного планування до його втілення, ключовим стає розробка корпоративної системи управління інноваціями, яка розглядає діяльність банку як інтегральну екосистему. Така система має бути націлена на досягнення гармонії інтересів всіх сторін – від самого банку до його клієнтів, банківської системи і суспільства в цілому, спрямовуючи інноваційні зусилля на комерціалізацію та реалізацію ідей, що відповідають стратегічним цілям банку.

Створення організаційної структури у вигляді екосистеми в банківській установі вимагає активізації взаємодії з клієнтами та залучення персоналу до інноваційного процесу через внесення пропозицій, які можуть поліпшити роботу банку та задовольнити очікування користувачів. В контексті інноваційної діяльності, особлива увага має бути спрямована на досягнення бажаного ефекту та аналіз рівня оперативного ризику, що асоціюється з

впровадженням нововведень та можливими змінами в процесах, бізнес-моделі та структурі управління банку [25].

Варто підкреслити, що поняття «стратегія» включає два ключові визначення. Перша стосується розвитку, тоді як друга зосереджується на комплексі правил, які слугують орієнтиром для прийняття рішень в організаційному процесі. Неоптимальне управління інноваційною активністю у численних банках є результатом неврегульованої структури, відсутності чіткого інноваційного курсу та єдиної системи управління цією сферою. Виходячи з цього та зі слідування принципам інноваційного росту і системного аналізу, аргументуємо, що структурування інноваційної діяльності банку має охоплювати такі аспекти [2]:

- ✓ створення та регулярне оновлення стратегії інноваційного поступу банку, яка має бути інтегрована в загальний стратегічний план розвитку та відповідати місії установи та вибраній моделі банківського бізнесу. Банкам необхідно реалізувати адаптивну планувальну систему для інноваційної діяльності, ґрунтуючись на програмно-цільовому методі та забезпеченні ефективного розподілу ресурсів з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, в контексті прийнятої моделі розвитку та стратегії;
- ✓ забезпечення різнобічної інноваційної діяльності, виходячи з обраного напрямку розвитку та клієнтоцентричної орієнтації під час вибору інноваційних проектів та ідей. Формування оптимального портфеля інновацій має включати різноманітні аспекти: нові продукти, оновлення каналів збуту, технологічні і інституційні нововведення, управління ризиками, регуляторні зміни, оптимізація управління, та ринкові інновації. Важливо здійснювати оцінку інноваційної активності та індивідуальних проектів на основі таких критеріїв, як дохідність, ліквідність, ризики, наявний інноваційний потенціал, потенціал ринку та його потенційне зростання, і їх вплив на фінансове становище банку;
- ✓ ідентифікація потрібного обсягу фінансових ресурсів і їх джерел є критичною для підтримки постійного циклу інновацій та втілення стратегії



інноваційного зростання банку. При цьому, аналіз, що передує початку проектів, має враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на кожен інноваційний ініціативу, вибір інноваційного портфеля та діяльність банку загалом;

- ✓ розвиток відповідної організаційної структури визначається як необхідність для ефективного керування інноваціями, з чітким окресленням адміністративних та проектних функцій, щоб гарантувати прозоре визначення відповідальності і сприяти активності спілкування з клієнтами та внутрішніми відділами;
- ✓ важливо стимулювати управління інноваційною активністю як єдиним і цілісним процесом від моменту зародження ідеї до її втілення та комерціалізації. Впровадження банківського інжинірингу сприятиме створенню та реалізації конкурентоспроможних банківських продуктів і послуг, враховуючи потреби клієнтів і досягнення оптимального балансу між ризиком, прибутковістю та ліквідністю;
- ✓ неухильний моніторинг і контроль за ефективністю розробки, запровадження та комерційного успіху інновацій з використанням балансової системи показників дозволить оцінювати внесок кожного учасника інноваційного процесу та залучення інтересів всіх зацікавлених сторін до інноваційного розвитку банку, що підсилить синергію дій [29].

Підсумовуючи проведений аналіз варто зауважити, що досвід провідних світових банків показує, що їх успіхи тісно пов'язані зі створенням інтегрованої системи управління інноваціями, де кожен напрямок інноваційної роботи є частиною загальної стратегії. Ця система забезпечує безперервне вдосконалення продуктів і виходу на нові бізнес-площини, відображаючи політику постійного інноваційного розвитку.

### **1.3. Аналіз закордонного досвіду та можливостей його запровадження в діяльності вітчизняного банку**

Глобальний досвід демонструє, що стабільний тривалий прогрес економіки у сучасному світі значною мірою залежить від інноваційного потенціалу суспільства та його складових, а не від обсягів природних ресурсних запасів, які зазвичай є обмеженими.

В умовах, коли банки у розвинених державах досягли межі зростання за рахунок використання традиційних способів та через структурні зміни, такі як злиття та поглинання, перед ними стоїть нагальна потреба у формуванні інноваційного підходу для власного розвитку та прогресу на ринку. Інновації в секторі банківських послуг відрізняються від тих, що прийняті на промислово-виробничих підприємствах, через природну специфіку банківської діяльності. Стабільність організаційної структури, незмінність операційних процесів та методик контролю разом з професіоналізмом співробітників довгий час були ключовими у формуванні іміджу надійності фінансових інституцій, що, своєю чергою, забезпечило довіру клієнтів. Отже, у сучасних умовах банкам слід знаходити оптимальний баланс між інноваційною активністю та традиційним консерватизмом [21].

Перспектива генерації додаткового прибутку виступає як основний каталізатор стимулювання нововведень у сфері банківських послуг. Умови, які сприяють еволюції інновацій, формуються переважно за рахунок змін у зовнішньому оточенні. Діюча регуляторна система країни виступає ключовим інституційним фактором, що визначає процес впровадження та розвитку банківських новацій. Згідно з глобальною практикою, надто строга регулятивна політика може завдати шкоди природному еволюційному процесові новаторства, ставлячи вітчизняну банківську систему в не вигідне конкурентне положення у межах світової економічної системи.

У сучасних умовах банківська діяльність відрізняється значною диверсифікацією, що робить її однією із найбільш динамічних галузей

економіки. Бажання банківської установи досягти стійкого прибуткового рівня здебільшого залежить від наявних клієнтів. Відповідно, саме клієнти виступають основними каталізаторами розвитку банківських інновацій. Важливу роль у діяльності банків відіграє взаємодія клієнтів з сучасними процесами діджиталізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

## Хронологія розвитку найсуттєвіших банківських інновацій

	Рік	Сутність інновацій
1	1661	створений перший державний центральний банк в світі – Банк Швеції
2	1824	у США вперше в світі створена система банківського клірингу – система безготівкових розрахунків за товари, коштовні папери і надані послуги, заснована на обліку взаємних фінансових вимог і зобов'язань
3	1937	створено перше кредитне бюро
4	1939	винайдено прототип першого банкомату
5	1949	випущено прототип сучасної кредитної картки
6	1950	банки створюють мережу передачі фінансової інформації за допомогою телексного зв'язку
7	1961	введено оборотні депозитні сертифікати
8	1974	винайдено смарт-карту
9	1972	створена централізована електронна мережа обліку банківських чеків
10	1973	створена система SWIFT
11	1984	французькі банкіри починають спілкуватися з клієнтами по електронній пошті
12	1993	запроваджено цифрові гроші – «DigiCash»
13	1996	міжнародна платіжна система Visa International
14	1997	у США відкритий перший в світі віртуальний банк
15	2000	асоціація, що складається з 12 найбільших виробників мікропроцесорних карт, оголосила про створення першого в світі універсального електронного гаманця
16	2008	термінали швидких розрахунків iBox

Джерело: [28].

Шляхом ретельного теоретичного аналізу історичного розвитку інновацій у банківському секторі стає очевидним взаємозв'язок між інноваційною діяльністю банків та досягненнями науки та технології. Наприклад, швидкі темпи розвитку інформаційних технологій та автоматизації значно вплинули на еволюцію банківських послуг. Тому для глибшого аналізу процесів інновацій у світі та прогнозування майбутніх тенденцій варто дослідити послідовність впровадження та розвитку інновацій у глобальній практиці.

У майбутньому передбачається, що функціонал платіжних карток може розвиватися так, що вони стануть універсальними банківськими продуктами, що об'єднують в собі широкий спектр послуг, таких як доступ до партнерських програм, кредитів, обмін валюти, бонусні програми та грошові перекази. Більш того, варто зауважити, що Інтернет-банкінг є одним з найпоширеніших видів інновацій, який має свої специфічні особливості та постійно вимагає сприятливого зовнішнього середовища.

Для багатьох клієнтів не є характерним сприйняття банку як фінансового радника чи консультанта. Тому більшість банків акцентують увагу на інноваціях, спрямованих на зміну потреб, засвідчуючи це на іноземному досвіді. Окрім інтернет-банкінгу, існує мобільний банкінг, що також відіграв значну роль у інноваційному процесі. Ця послуга вперше була запроваджена в 1992 році шведсько-фінським консорціумом Merita NordBanken й після того стала популярною в Європі та США. На сьогодні мобільний банкінг поширений серед найбільших світових банків, і після тривалого поступового розвитку й вдосконалення став важливим каналом поширення та розповсюдження банківських послуг.

Банки постійно розширюють асортимент операцій, які можна виконати за допомогою SMS-повідомлень. З поширенням смартфонів також зростають можливості мобільного банкінгу, періодично розширюючи перелік послуг для різних моделей пристроїв. Більшість науковців притримуються думки, що з часом мобільний телефон може замінити платіжну картку як засіб оплати. Їхній прогноз передбачає, що це може статися найближчим часом. Клієнтів будуть

ідентифікувати за допомогою NFC-чіпу, вбудованого у їх телефони. Розширений спектр послуг буде включати оплату, грошові перекази, перевірку балансу, кредитування між фізичними особами та інші операції. Крім того, ідентифікація клієнта в банківських відділеннях стане можливою через смартфон.

В сучасних ринкових умовах США та Європи спостерігається нова практика ідентифікації клієнтів банків за допомогою електронної пошти. У другій половині 2013 року компанія Square випустила на ринок інноваційний безкоштовний сервіс Square Cash, який дозволяє користувачам здійснювати платежі між собою через електронну пошту, при цьому не сплачуючи жодних комісій. Принцип роботи полягає у тому, що користувач надсилає листа на електронну адресу одержувача коштів, вказуючи суму в темі листа. Після отримання повідомлення, одержувач і відправник пов'язують свої електронні адреси із банківськими картками для подальших безпроблемних трансакцій без необхідності повторного введення даних картки. Операції здійснюються безпосередньо на рахунок одержувача у банку.

Нині спостерігається все активніше наближення банків до соціальних мереж, що формує нову тенденцію у банківській сфері. Компанія Socure розробила інноваційну програму під назвою Perceive, яка використовує біометричні дані клієнта для його авторизації у мобільному банкінгу. Програма аналізує зображення клієнта, зроблене при вході, та порівнює його з фотографіями з таких соціальних мереж, як Twitter, LinkedIn та Facebook. Після успішної перевірки система дає згоду на операцію або виявляє підозру, блокуючи дію. Наразі ця система тестується у банках Лондона.

Світова тенденція щодо співпраці з соціальними мережами активно розвивається. Банківська група NIS, починаючи з 2015 року, систематично інтегрує свої банківські системи у соціальні мережі. Група оголосила про запуск інноваційної платформи NIS KONNECT, що дозволить користувачам месенджерів та популярних соціальних мереж використовувати банківські послуги, не покидаючи мережу. За допомогою цієї платформи користувачі

Facebook, WhatsApp, Telegram та Twitter матимуть можливість отримувати виписку по рахунку, перевіряти баланс, поповнювати телефон, здійснювати грошові перекази, сплачувати покупки в мережі та комунальні послуги. Починаючи з 2014 року банк НІС надає можливість клієнтам торгувати акціями з мобільного телефону. Всі ці нововведення банку спрямовані на знаходження нових шляхів партнерства між банком та клієнтами.

У сфері фінансових інновацій активну участь беруть не лише традиційні банківські установи, але й провідні технологічні гіганти, серед яких вирізняється Apple зі своїм унікальним внеском – програмою iChat. Ця платформа, анонсована на офіційному порталі компанії, відкриває нові горизонти для споживачів, надаючи їм змогу проводити відеозустрічі з фахівцями банків безпосередньо через інтернет. Така ініціатива функціонує цілодобово, дозволяючи отримати кваліфіковану допомогу щодо будь-якого запитання. Введення iChat сприяє виникненню тенденції відео банкінгу, яка має всі шанси на широке розповсюдження в майбутньому.

На поточний момент українські банківські установи мають значний потенціал для впровадження інновацій, однак він залишається не повністю використаним. Зокрема, щодо державних банків, то вони не демонструють достатньої зацікавленості у запровадженні нововведень, від чого кількість реалізованих на державному рівні інновацій залишається обмеженою. Натомість комерційні банки проявляють високу ініціативу в цьому напрямку, часто керуючись прикладами і досвідом своїх західних колег. Це дозволяє їм скорочувати витрати на розробку нових продуктів, але водночас стримує можливість для отримання унікального досвіду та розвитку власних інновацій. В тандемі ПриватБанк та Ощадбанк впроваджують в Україні технологію онлайн-верифікації BankID, аналогічну до систем, що з успіхом функціонують у країнах таких як Фінляндія, Швеція та Великобританія, і ґрунтуються на принципах верифікації через соціальні мережі та за допомогою банківських даних для підтвердження особистості в мережі, ця програма сприяє запобіганню фінансовим шахрайствам.

Провідні українські банківські інституції, зокрема ПриватБанк, UniCredit Bank, Ощадбанк, ОТП банк, ПУМБ та інші, наразі надають можливість користувачам створювати персональні акаунти на їхніх веб-сайтах. Сегмент інноваційних банківських послуг в Україні має свої унікальні риси, адже його зростання уповільнюється через відсутність достатнього попиту на такі сервіси. Місцеві банки зосереджують свої зусилля на інноваціях, спрямованих на формування нових потреб у клієнтів, охоче переймаючи досвід з-за кордону, причому основна особливість таких інновацій полягає у їх розробці за запитом бізнес-клієнтів. Важливим тут є не стільки новизна продукту, скільки його унікальність та спосіб поліпшити враження та зручність для користувача [31].

Однак, одна з проблем, що стримує розвиток банківських інновацій в країні, полягає у недостатньому розвитку законодавчої бази, направленої на захист інтелектуальної власності у сфері інновацій. Також серйозним бар'єром є те, що громадяни України ще не готові сприймати банки як надійних фінансових партнерів та радників і активно користуватися банківськими інноваціями, що ускладнює для банків підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Майбутні дослідження у цій області мають бути спрямовані на поліпшення законодавчого та нормативного поля країни та розробку ефективних методів взаємодії банків з громадськістю.

У світлі незмінної тенденції до переходу клієнтів на використання дистанційних банківських сервісів, банківські установи мають зосередитися на поліпшенні стандартних сервісів для приватних осіб. Це включає процеси випуску банківських карт, механізми проведення безготівкових транзакцій, управління овердрафтами, відкриття депозитних рахунків та обробку готівкових коштів. Стратегічним курсом для банків має стати максимізація трансферту цих операцій у онлайн простір.

Отже, інноваційні продукти переважно виникають у сфері інтернет-технологій та мобільного програмування, їхня популярність і розповсюдження безпосередньо залежать від кількості користувачів і ступеню інтеграції Інтернету у фінансовий сектор країни.

## Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз змісту поняття «інновація» та «інноваційний процес», в результаті чого встановлено, що поняття «інновація» та «інноваційний процес» хоча й тісно пов'язані, проте мають відмінності у значенні. Загалом же, підходи до трактування суті інновації структуруються таким чином – інновація як: процес; система; зміна в поглядах; результат. Проведено структурування підходів до трактування поняття «інновація», в залежності від категорій сприйняття: інновація як процес; інновація – як перетворення існуючого стану; інновація – як результат.

Визначено основну мету інноваційного процесу, яка полягає у підвищенні ефективності господарської діяльності через оновлення технологій, продуктів, методів управління та інших компонентів системи організації. Встановлено основні компоненти процесу інновацій: започаткування; маркетинговий аналіз інновації; продукція (виробництво) інновації; збут інновації; промоція інновації, що включає діяльність з її введення на ринок, включаючи інформаційну підтримку, рекламу та продаж; аналіз економічної вигоди від інновації, при цьому результати збуту та витрати на промоцію збираються та вивчаються; дифузія інновації, що стосується її поширення в нових географічних регіонах або у змінених економічних умовах.

Проведено аналіз підходів до визначення поняття «інноваційна діяльність», на основі яких, запропоновано авторське тлумачення цього поняття – комплекс заходів, що дозволяють ідеї трансформуватись в готовий продукт, який згодом знаходить своє застосування в реальному житті.

Здійснено хронологічний аналіз розвитку найсуттєвіших банківських інновацій, що дав підставу стверджувати про наявність сильного взаємозв'язку між інноваційною діяльністю банків та досягненнями науки та технології. Інновації в науці дуже швидко пристосовуються у банківські інновації, що значно посилює конкурентні позиції банківської установи.



## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «УКРСИББАНК» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### 2.1. Загальна характеристика АТ «УКРСИББАНК»

Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» є українським комерційним банком з іноземним капіталом, його повна назва – БНП Паріба Груп. Варто зазначити, що іноземний капітал має значну присутність у вітчизняній фінансовій індустрії, зокрема й через присутність УКРСИББАНКУ на вітчизняному ринку банківських послуг, який є одним з лідерів на ринку України з часу свого заснування у 1990 році. УКРСИББАНК стабільно надає високоякісні банківські послуги, використовуючи передові європейські методики. Контрольний пакет акцій банку розділений між BNP Paribas – міжнародно визнаною фінансовою установою з майже з двохсотрічним досвідом, у власності якої – 60% акцій, і ЄБРР, який володіє 40%. BNP Paribas, відома своїми досягненнями та використанні високих стандартів у діяльності на світовій фінансовій арені. Більш того, BNP Paribas був удостоєний титулів «Кращий світовий банк для корпоративного бізнесу» та «Найкращий банк для фінансової інклюзії» у 2020 році за версією Euromoney.

У тому ж році, вже сьомий рік поспіль, ця фінансова група отримала визнання як найкращий роботодавець у Європі, успішно пройшовши сертифікацію в таких країнах, як Бельгія, Франція, Італія, Люксембург, Польща, Україна та Туреччина. В 2020 році BNP Paribas було відзначено як провідний банк у Франції, а також група отримала третє місце серед «100 найбільш стійких корпорацій у світі» за рейтингом журналу Corporate Knights. Відповідно, банк провадить свою діяльність під гаслом: «Банк для мінливого світу. Ми прагнемо забезпечити успіх, безпеку та простоту фінансового життя наших клієнтів, заслуговуючи їхню довіру» []. Загалом нагороди та відзнаки BNP Paribas представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Нагороди та рейтинги BNP Paribas в Україні у 2020-2021 рр.

Рік	№	Нагорода, відзнака
2021	1	Рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку на рівні AAA
	2	TOP-3 найбільш стійких банків України за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com
	3	TOP Employer 2020 в Україні та Європі у складі BNP Paribas, сертифікація Top Employer Institute
	4	№1 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA
	5	№2 Найкращий інтернет банк за результатами FinAwards2020
	6	№3 UKRSIB online – Найкращий мобільний банк за результатами FinAwards2020 TOP-3 кращих роботодавців фінансового сектору України за підсумками незалежного дослідження привабливості роботодавців
	7	Сертифікація Payment Card Industry Data Security Standard – міжнародний аудит безпеки за стандартом PCI DSS
	8	Програма підтримки жіночого підприємництва «Жінки в бізнесі» увійшла до першого звіту Глобального договору ООН від України про досягнення 17 цілей сталого розвитку
	9	№1 серед банків України за лояльністю вкладників
	10	Best Legal Departments 2020 за результатами незалежного дослідження «50 провідних юридичних департаментів України»
	11	№2 у рейтингу найнадійніших банків України за версією інвестиційної компанії Dragon Capital
	12	Найкращий сервіс Premium Banking в Україні за версією Mastercard №1 «Ціль сталого розвитку №3 – Міцне здоров'я і благополуччя» у конкурсі кейсів з корпоративної соціальної відповідальності
2022	1	TOP-3 в рейтингу надійності банків України за версією видання Деньги.ua
	2	Рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку на рівні uaAAA за національною українською шкалою, що означає найвищий рівень кредитоспроможності (3 кв. 2021)
	3	TOP-3 найбільш стійких банків України за версією Forinsurer.com
	4	TOP-3 у рейтингу стійкості банків за підсумками 2-го кварталу 2021 року порталу «Мінфін»
	5	TOP-3 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA

Джерело: [10].

Згідно з висловлюваннями керівництва BNP Paribas, ця фінансова група здатна ідентифікувати та адаптуватись до змін, які впливають на повсякденне життя клієнтів та суспільства в цілому, перетворюючи їх на шанси для розвитку, зокрема за допомогою інноваційних технологій, спрямованих на

створення кращого майбутнього. Окрім високого місця в глобальних рейтингах, BNP Paribas також займає провідні позиції в фінансових рейтингах України, пропонуючи послуги світового класу, пакетні пропозиції та комплексні рішення, які вдосконалюють і спрощують фінансові процедури.

Українське представництво BNP Paribas – це АТ «УКРСИББАНК», яка зареєстрована 28.10.1991 за юридичною адресою 04070, м. Київ, Подільський район, вулиця Андріївська, будинок 2/12. Код ЄДРПОУ – 09807750. Основним органом управління АТ «УКРСИББАНК» є:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Правління Банку.

Структуру управління АТ «УКРСИББАНК» представлено на рис. 2.1.

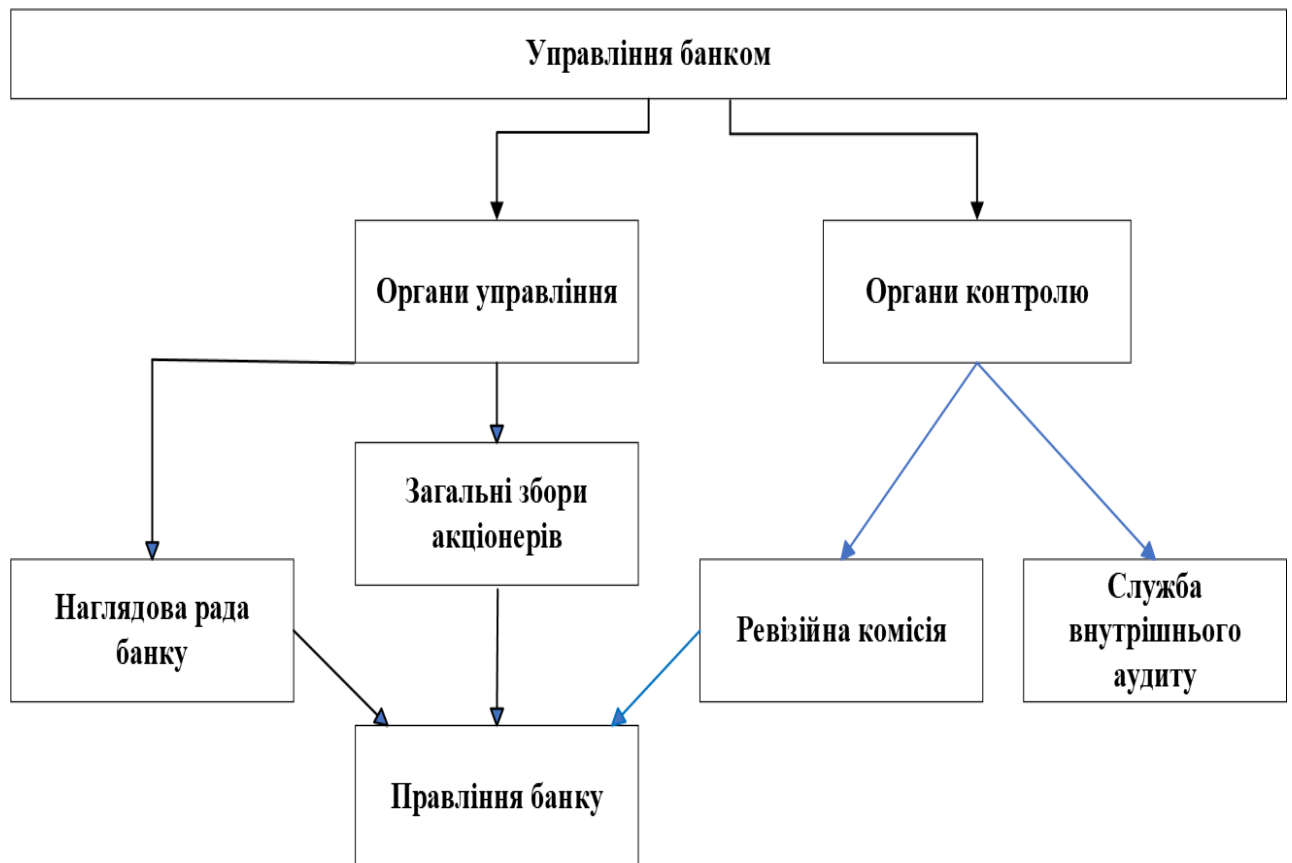


Рис. 2.1. Структура органів управління АТ «УКРСИББАНК»

Розроблено автором.

Керівництво АТ «УКРСИББАНК» здійснюється Загальними зборами акціонерів, до складу яких входять усі акціонери незалежно від типу і частки їхніх акцій. У структурі власності банку немає жодного індивідуального власника із значною часткою.

Наглядова Рада знаходиться в підпорядкуванні Загальних зборів акціонерів, звітуючи перед ними про керівництво, ключові результати та діяльність банку. Її головна роль полягає в представленні інтересів власників та формуванні стратегій для АТ «УКРСИББАНК», забезпеченні високоякісного їх виконання та контролі за впровадженням стратегічних планів.

Правління банку виступає як виконавчий орган, що здійснює стратегічне керівництво і оперативне управління. Це колегіальний орган, відповідальність якого полягає у виконанні встановлених цілей та політик, схвалених Наглядовою Радою.

Правління обов'язково відповідає перед Наглядовою Радою, забезпечуючи її необхідною, актуальною та точною інформацією для ефективного виконання покладених на неї завдань.

Основним органом, що контролює фінансово-господарську діяльність АТ «УКРСИББАНК», є Ревізійна комісія, тоді як відповідальність за оперативний контроль лежить на Службі внутрішнього аудиту.

Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» розроблена згідно з ключовими бізнес-напрямами [7]:

- напрям для роздрібного бізнесу;
- напрям для споживчого кредитування;
- напрям з питань реструктуризації та стягнення боргів;
- напрям операційної діяльності;
- напрям інформаційних технологій;
- напрям забезпечення закупівельної діяльності;
- напрям з питань комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та залученості.

Ефективність банку значною мірою визначається застосованою стратегією у сфері ризик-менеджменту. Ця стратегія включає розробку надійної, безпечної системи контролю ризиків, яка заснована на тривалій практиці фінансової групи та відповідає вимогам національних регуляторів. Вона також сприяє балансуванню зростаючих бізнес-потреб та обережністю в управлінні ризиками.

Головна мета цієї політики полягає у запобіганні та мінімізації ризиків у рамках визначеного апетиту до ризиків і бізнес-моделі банку. АТ «УКРСИББАНК» здійснює свою діяльність на основі ліцензій, виданих низкою державних установ, включаючи Національний банк України, Національну комісію з цінних паперів і фондового ринку, а також Міністерством фінансів України. Банк також є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, маючи реєстраційне свідоцтво №086 та зосереджується на наданні послуг юридичним та фізичним особам в Україні.

На початок 2021 року банк мав представництва у вигляді 271 відділення.

Банк також активно бере участь у ряді асоціацій та організацій, серед яких:

- Перша фондова торговельна система,
- Фондова біржа,
- Асоціація українських банків,
- Українська міжбанківська Асоціація учасників платіжних систем,
- Європейська бізнес Асоціація,
- Українська Національна група учасників та користувачів СВІФТ,
- Професійна асоціація реєстраторів і депозитаріїв,
- Українська міжбанківська валютна біржа,
- Французька ділова спільнота в Україні,
- Перше Всеукраїнське бюро кредитних історій,
- Visa International Services Association,
- Reuters та інші.

Банк не займається співпрацею з іншими компаніями або організаціями у сфері спільної фінансової діяльності. Згідно з вимогами до капіталу, які

встановлені Національним банком України, АТ «УКРСИББАНК» зобов'язаний підтримувати мінімальний рівень регуляторного капіталу у розмірі не менше 200 мільйонів гривень (норматив Н1). Також необхідно забезпечувати, щоб відношення регуляторного капіталу до ризикованих активів було більше за мінімальний поріг у 10% (норматив Н2). У 2021-2022 роках банк виконував усі необхідні регуляторні вимоги, а загальний обсяг регуляторного капіталу досяг 7245,446 мільйонів гривень.

## **2.2. Аналіз фінансової діяльності АТ «УКРСИББАНК»**

З метою оцінки основних результатів фінансової діяльності АТ «УКРСИББАНК» проведемо відповідний аналіз. Управління інноваційною діяльністю передбачає, перш за все, формування стратегічних орієнтирів такої діяльності. Відповідно, формування орієнтирів передбачає встановлення тих напрямів, що потребують інновацій та розвитку. Такі напрями можна ідентифікувати провівши аналіз діяльності банківської установи та визначивши основні проблемні ділянки, що потребують удосконалення управлінської діяльності та відповідних підходів. На основі такого алгоритму ґрунтуватиметься рекомендаційна частина дослідження, яка передбачатиме визначення заходів удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК». Загалом такий аналіз проведемо в розрізі оцінки фінансових показників діяльності, ефективності діяльності банку та банківських операцій та ефективності управління банківською установою. На основі розрахованих показників, сформуємо напрями удосконалення інноваційної діяльності АТ «УКРСИББАНК».

Початковим етапом аналізу фінансової діяльності стане аналіз стану і динаміки окремих показників дохідності та витрат АТ «УКРСИББАНК» за період 2019-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стан і динаміка окремих складових доходів, витрат та прибутку

АТ «УКРСИББАНК», 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Процентні доходи	4584242	5236310	3956922	652068	- 1279388	14,22	-24,43
Процентні витрати	-705709	-1030141	-662878	-324432	367263	45,97	-35,65
Комісійні доходи	2148021	2304140	2273100	156119	-31040	7,27	-1,35
Комісійні витрати	-523440	-567150	-567003	-43710	147	8,35	-0,03
Чисті доходи від банківської діяльності	5899952	6387867	5574054	487915	-813813	8,27	-12,74
Витрати, пов'язані з персоналом	-1612136	-1964022	-2142750	-351886	-178728	21,83	9,10
Адмін. та інші операційні витрати	-992647	-1074502	-1073765	-81855	737	-8,25	0,07
Знос та амортизація приміщень тощо	-283594	-354446	-465113	-70852	-110667	24,98	31,22
Чисті операційні доходи	3011575	2994897	1892425	-16678	-1102472	-0,55	-36,81
Витрати з податку на прибуток	-508462	-290752	-280962	217710	9790	42,82	3,37
Чистий прибуток	2659857	2580448	1312021	-79409	-1268427	-2,99	-49,16

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8].

Результати проведеного аналізу засвідчують схожу динаміку та тренди окремих показників за аналізований період. Особливо, це стосується показників – «процентні доходи та витрати» і «чисті доходи від банківської діяльності».

Проте, з початком 2021 року чисті доходи від операційної діяльності та чистий прибуток банку продемонстрували спадну динаміку. У 2022 р. така тенденція збереглась, розмір прибутку впав на майже 50 % і склав 1312021 тис. грн порівняно із 2580448 тис. грн у 2021 р. Причинами таких змін можна визначити – зниження процентних доходів, доходів від операційної діяльності та зростання витрат на заробітну плату і персонал. Вбачаємо причинами таких тенденцій прояв низки кризових явищ, зокрема пандемію корона вірусу, економічну кризу та початок повномасштабного вторгнення росії в Україну. Саме банківський сектор економіки став найбільш уразливим та чутливим до такого роду змін. Відповідно, проведені результати аналізу дають підстави стверджувати про недосконалість системи управління, особливо антикризового менеджменту АТ «УКРСИББАНК».

Перейдемо до розрахунку показників ефективності діяльності банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Алгоритм розрахунку відносних показників ефективності діяльності банку

№	Показник	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення
1	Рентабельність активів (ROA, Return on Assets), %	Чистий прибуток / Активи*100%	> 1
2	Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	Чистий прибуток / Власний капітал*100%	> 15
3	Коефіцієнт надійності	Власний капітал / Зобов'язання	> 0,05
4	Коефіцієнт «фінансового важеля»	Зобов'язання / Власний капітал	< 20
5	Мультиплікатор капіталу	Активи / Власний капітал	12 – 15
6	Коефіцієнт достатності капіталу	Власний капітал / Активи	> 0,1
7	Чиста процентна маржа, %	(Процентні доходи – Процентні витрати) / Активи*100%	> 4,5
8	Коефіцієнт загальної ліквідності	Активи / Зобов'язання	> 1
9	Рентабельність витрат на персонал	Чистий прибуток / Витрати на персонал*100%	-
10	Продуктивність праці працівника	Чистий прибуток / середньорічна чисельність працівників	-

Джерело: [8; 15].



Для розрахунку показників наведених у таблиці 2.3 слід також привести показники стосовно складу персоналу АТ «УКРСИББАНК». Отож, середньоспискова чисельність працівників становила:

2019 р. – 5353 осіб;

2020 р. – 5390 осіб;

2021 р. – 4887 осіб

2022 р. – 4920 осіб.

Результати розрахунків окреслених показників представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників ефективності діяльності АТ  
«УКРСИББАНК», 2019-2022 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	2022
		Роки			
1	Рентабельність активів (ROA, Return on Assets), %	3,61	5,11	4,85	1,81
2	Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	30,23	39,24	38,07	16,22
3	Коефіцієнт надійності	0,14	0,15	0,15	0,13
4	Коефіцієнт «фінансового важеля»	7,38	6,68	6,85	7,94
5	Мультиплікатор капіталу	8,38	7,67	7,85	8,94
6	Коефіцієнт достатності капіталу	0,12	0,13	0,13	0,11
7	Чиста процентна маржа, %	8,42	10,17	11,78	6,39
8	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,14	1,15	1,15	1,13
9	Рентабельність витрат на персонал, %	124,38	165,99	131,39	61,23
10	Продуктивність праці працівника	316,22	424,56	482,06	243,42

Розроблено автором.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу робимо висновок, що більшість показників мають тенденцію до зростання за період 2019-2021 рр. та відносно різке їх зниження у 2022 р. така ситуація, знову ж таки є наслідком активної фази війни росії проти України, яка розпочалась у лютому 2022 року.

Динаміку показників рентабельності активів (ROA, Return on Assets) та рентабельності власного капіталу (ROE, Return on Equity) представимо графічно на рисунку 2.2., своєю чергою на рис. 2.3 представимо динаміку окремих показників ефективності діяльності АТ «УКРСИББАНК».

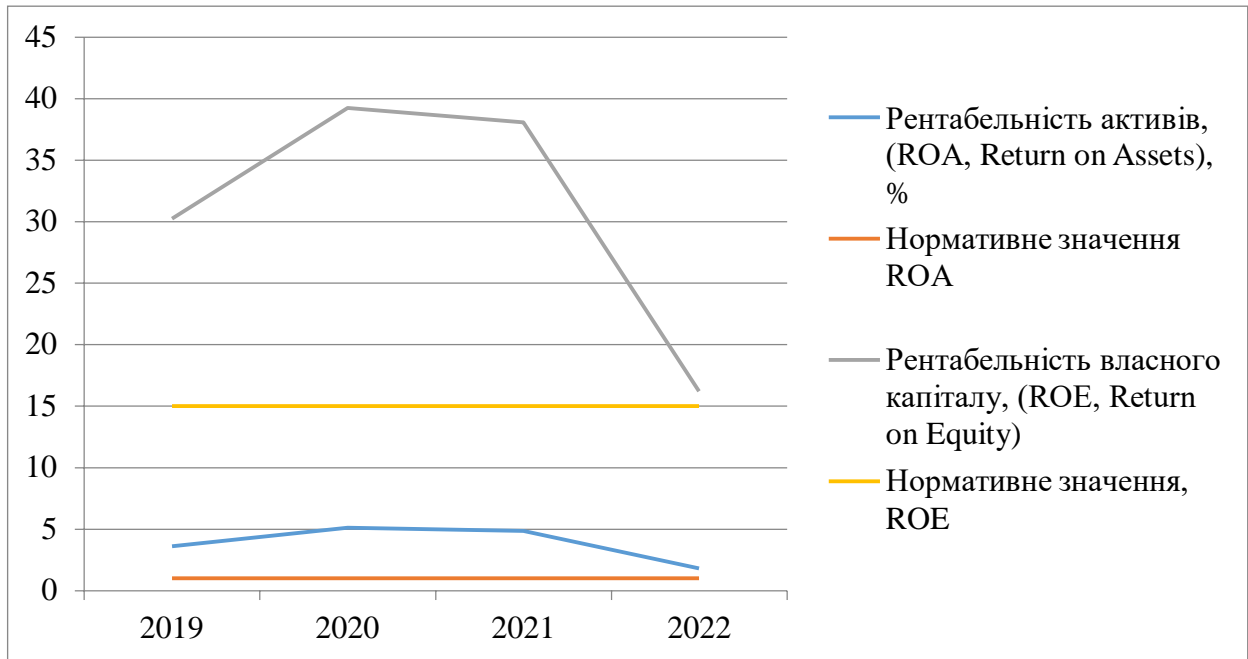


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності активів та рентабельності власного капіталу

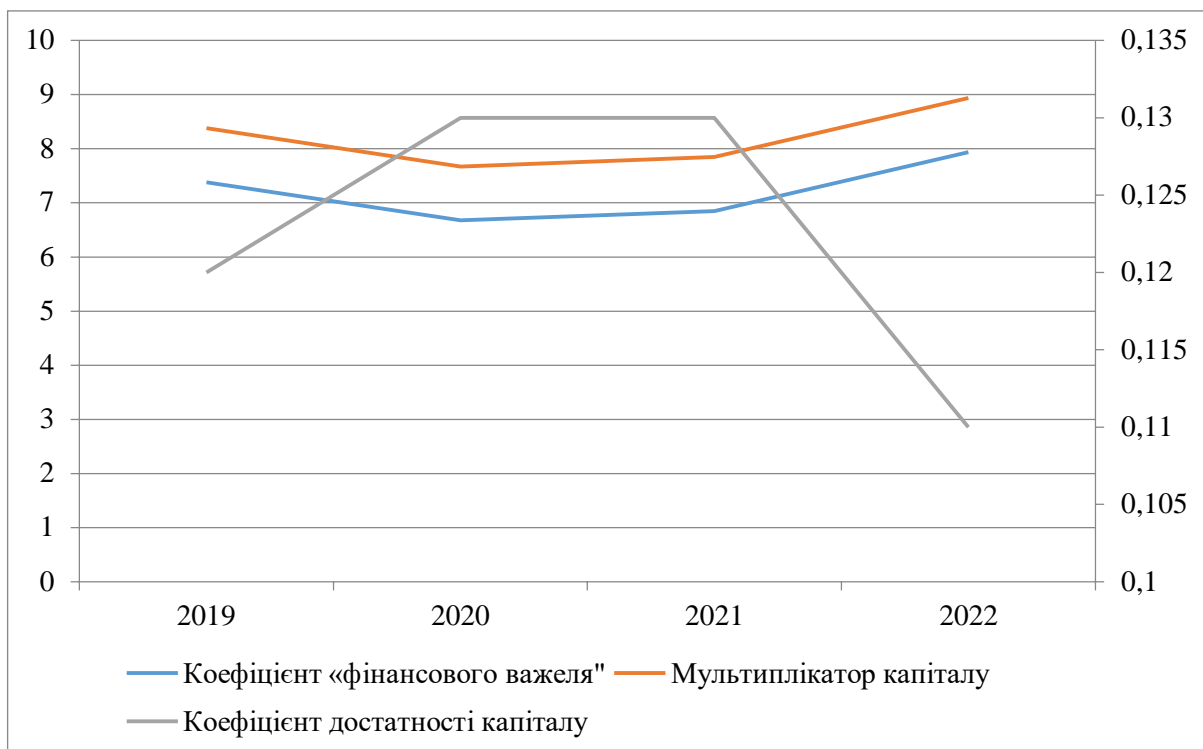


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності діяльності АТ «УКРСИББАНК»

На завершальній стадії нашого аналізу проведемо оцінку ефективності управління АТ «УКРСИББАНК». Основні результати аналізу представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління АТ «Укрсиббанк» за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
Загальний рівень рентабельності, %	38,2	32,1	19,4	22,7
Окупність витрат доходами	1,58	1,54	2,64	1,98
Чиста процентна маржа, %	7,46	7,91	5,88	6,12
Чистий спред, %	15,83	22,23	17,74	18,54
Рентабельність активів, %	5,36	4,92	1,83	1,92
Рентабельність дохідних активів, %	8,83	7,53	1,91	1,88
Рентабельність загального капіталу, %	41,20	38,13	16,22	17,56
Рентабельність статутного фонду, %	55,01	51,59	26,13	28,9

Розроблено автором.

З результатів, представлених у таблиці загальний показник рентабельності за аналізований період також мав різну динаміку. Поступове скорочення з показника 38,2 у 2019 до показника 19,4 у 2021 році. Натомість у 2022 році простежується незначне, але підвищення значення показника до 22,7. Така динаміка знову ж таки, є відображенням впливу зовнішніх чинників, таких як пандемія корона вірусу та війна росії проти України.

Варто зауважити, що показник чиста процентна маржа демонструє доволі високий рівень прибутковості та ефективну діяльність усіх структурних підрозділів банківської установи в сфері операцій з активами та іншого роду фінансовими ресурсами.

Загалом, можна також відзначити загальну тенденцію – зменшення показників рентабельності у період 2019-2021 р. та незначне зростання окремих показників у 2022 р. така динаміка добре простежується на рис. 2.4.

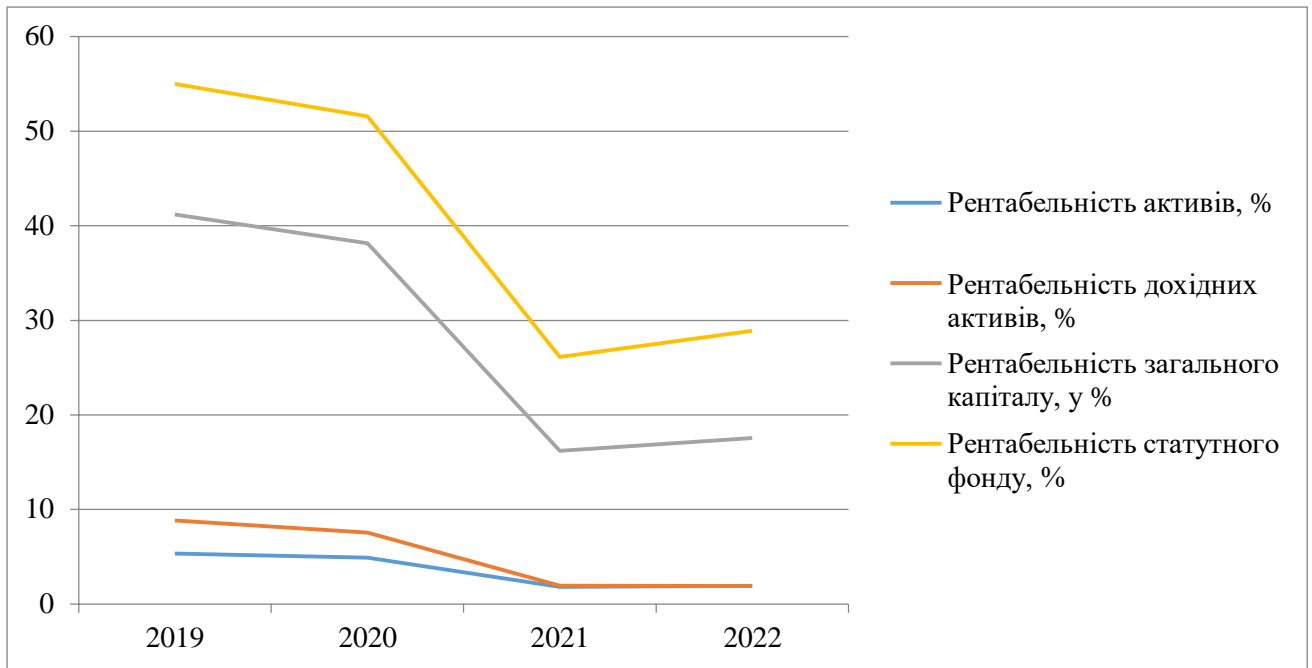


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності АТ «УКРСИББАНК»

Варто зазначити, що доволі непогану динаміку серед досліджуваних показників демонструє чистий серед, який становив 15,83 % у 2019 році, згодом зростав та зменшувався, але у 2022 році склав – 18,54. Відповідно, падіння цього показника було спричинено зменшенням показників процентних витрат та доходів у 2020 та 2021 роках.

Підсумовуючи результати аналізу варто наголосити, що АТ «УКРСИББАНК» має позитивні показники щодо фінансової діяльності та стійкості. Організація здатна покрити власними ресурсами поточні зобов'язання та покривати непередбачувані збитки.

### 2.3. Шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК»

Структура керівництва інноваційними процесами в АТ «УКРСИББАНК» повинна включати кілька ключових елементів, які забезпечуватимуть вирішення усіх аспектів діяльності банку, а саме:

- систематична організація інновацій;
- інноваційний аудит в діяльності банку;

- система моніторингу реалізації управління інноваціями в банку.

Концепція управління інноваціями полягає у створенні ефективної методики прийняття інноваційних рішень, їхнього розроблення та впровадження в структуру банку. Цей механізм представлений у такій послідовності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Розподіл функцій при побудові загального технологічного процесу в механізмі управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК»

Етап	Завдання	Процеси	Виконавці
Генерування ідеї	Формування банку даних ідей, рішень з високим потенціалом	1. Моніторинг якості технологічних процесів 2. Збір знань про нові технології 3. Відбір реальних ідей 4. Формування документації про ідею та її ефективність	Всі працівники АТ «УКРСИББАНК»
Управління потоком ідей	Відбір ідей, що мають комерційний інтерес	1. Оцінювання потенціалу ризику ідей за напрямками 2. Обґрунтування проекту 3. Формування проектних груп	Заступник Голови правління, директор з питань інформаційних технологій
Узгодження	Узгодження нових ідей з керівництвом	1. Надсилання даної документації до менеджерів управління підприємством 2. Нарада керівництва із заст. голови правління 3. Рішення про впровадження або доопрацювання	Заступник Голови правління, директор з питань інформаційних технологій
Розвиток	Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї	1. Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї. 2. Виділення ресурсів	Дирекція
Підготовка до впровадження	Розроблення та виконання плану реалізацій	1. Інформування учасників впровадження 2. Навчання 3. Формування технологічного процесу	Заступник Голови правління, директор з питань інформаційних технологій, керівники департаментів та підрозділів

Джерело: розроблено автором на основі [34; 35].

Основні фази цього процесу включатимуть:

- генерація ідей;
- контроль потоку ідей;

- координація зусиль інноваційного характеру;
- розробка інновацій;
- запровадження інновацій у діяльність банку.

Ця модель є основною, але вона може бути адаптована відповідно до особливостей реалізації різноманітних інноваційних ініціатив, продуктів або стратегій. Однак, ключовим та сталим етапом залишається координація ідей з керівництвом АТ «УКРСИББАНК». На підставі аналізу даних інноваційного аудиту будуть встановлені ключові показники ефективності для ефективного впровадження загальної системи керування інноваційними процесами в АТ «УКРСИББАНК» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

КПІ, визначені на основі аналізу результатів інноваційної діяльності  
АТ «УКРСИББАНК»

№ з/п	Група показників	Назва показників
1	Показники фінансування та результативності НДДКР	Найбільшу частку фінансування в загальному обсязі складають власні кошти підприємства. В основному, підприємство не здійснює фундаментальних розробок, здійснює доопрацювання та вдосконалення вже існуючих ідей на власній дослідній базі (виробничій базі). Головні ідеї розробляються компанією підрозділами з виробництва та монтажу.
2	Показники технологічного лідерства	ТОВ «Інтелект Україна» має технологічно розвинену базу для виконання проектів з виробництва та монтажу, однак дана сфера постійно розвивається та має високу конкуренцію, тому підприємство має постійно удосконалювати знання, досвід та бути гнучкими для використання нових рішень.
3	Показники ефективності інноваційної діяльності	В загальному обсязі виробництва продукції частка інноваційної продукції становила в 2017 році близько 60 %. І ця частка з кожним роком збільшується.
4	Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій	Компанія тісно взаємодіє в рамках науково-технологічного співробітництва з компаніями розробниками нових матеріалів для використання у власному виробництві. Також безпосередньо має здійснюється співпраця з ВНЗ та НДІ.

Розроблено автором.

Зважаючи на основні напрями правління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК» сформуємо перелік основних пропозицій щодо управління інноваційною діяльністю.

Серед таких пропозицій:

- встановлення терміналів самообслуговування;
- встановлення сонячних панелей на дахах споруд, що належать банку;
- запровадження технології Blockchain;
- створення «вайб-атмосфери для клієнта» на відділеннях банку.

Щодо терміналів самообслуговування варто зауважити, що вони забезпечать такі переваги:

- клієнти користуватимуться комфортабельними та передовими послугами в розрахунках за продукцію;
- зниження витрат на зарплату та технічне обслуговування персоналу;
- швидкий доступ до банківських сервісів та послуг.

Враховуючи тенденції екологізації діяльності у різних сферах пропонується також встановлення сонячних панелей на дахах споруд, що належать банку, що забезпечить такі переваги:

- заощадження коштів на використання електричної енергії;
- формування іміджу екологічно відповідального банку та інноваційного лідера в галузі.

Також серед рекомендацій пропонується використання технології Blockchain. У контексті сучасного світового ринку фінансових послуг, однією з багатообіцяючих інновацій є технологія Blockchain. Ця технологія представляє собою особливий тип бази даних, в якій інформація про трансакції та інші дані зберігається у унікальний спосіб. Система організована таким чином, що блоки даних з'єднуються в хронологічно-організований ланцюжок, забезпечуючи цілісність інформаційної ціпочки. Для захисту даних використовується система перевірки хеш-сум усіх блоків і трансакцій, що здійснюється всіма учасниками мережі.

Використання Blockchain дозволить банку розробляти новітні та перспективні фінансові продукти. Наприклад, використання сервісу xCurrent від Ripple для виконання міжнародних фінансових трансакцій. Ключовою перевагою продуктів Ripple є значне спрощення процесу міжнародних фінансових переказів, оскільки вони інтегрують світові фінансові інституції в єдину платіжну систему.

Один із способів інноваційного розвитку є застосування технології розподіленого реєстру – це нова послуга для відкриття рахунків за допомогою Blockchain, яка використовується як альтернатива традиційним рахункам умовного депозиту. Нова послуга знижує витрати на обслуговування цих рахунків, що є значною перевагою.

Також, варто скористатись інноваційним підходом до видачі банківських гарантій на базі Blockchain під назвою GuaranteeChain. Цей метод отримав перемогу на OpenFiztech Blockchain Hackathon. Зазначений метод знижує ризики та витрати, пов'язані з видачею банківських гарантій, необхідних для участі в державних закупівлях та тендерах. Ця модель є першою у світі і поки що не має аналогів.

Серед пропозицій варто також приділити увагу формуванню «вайб-атмосфери для клієнта». Суть цього заходу передбачає переоснащення інтер'єрів відділень банку. Між працівниками банку та його клієнтами відсутні будь-які бар'єри. Велика увага зосереджена на технічному забезпеченні філій – встановлено інтернет-термінали для самостійного обслуговування та інтерактивні дисплеї з тачскрінами, які дозволяють ознайомитись з продукцією банку. Також у відділеннях слід облаштувати дитячі ігрові зони, місця для відпочинку із кавою, газетами та журналами. Такий захід буде доволі затратним, проте очікується, що він матиме дві ключові переваги: відрізнятиме банк від інших банків на ринку своєю «вайб-атмосферою», сприятиме формуванню позитивного іміджу як банку «для клієнтів».



## Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику АТ «УКРСИББАНК», в результаті чого встановлено, що це український банк із іноземним акціонерним капіталом, контрольний пакет акцій банку розділений між BNP Paribas – міжнародно визнаною фінансовою установою з майже з двохсотрічним досвідом, у власності якої – 60% акцій, і ЄБРР, який володіє 40%.

Встановлено особливості управлінської структури АТ «УКРСИББАНК», поряд із основними органами управління акціонерними товариствами АТ «УКРСИББАНК» передбачає також наявність ревізійної комісії та служби внутрішнього аудиту. Більш того, організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» розроблена згідно з ключовими бізнес-напрямами: напрям для роздрібного бізнесу; напрям для споживчого кредитування; напрям з питань реструктуризації та стягнення боргів; напрям операційної діяльності; напрям інформаційних технологій; напрям забезпечення закупівельної діяльності; напрям з питань комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та залученості.

Проведено аналіз стану і динаміки окремих складових доходів, витрат та прибутку АТ «УКРСИББАНК». Результати аналізу засвідчили схожу динаміку окремих показників. Проте, з початком 2021 року чисті доходи від операційної діяльності та чистий прибуток банку продемонстрували спадну динаміку. У 2022 р. така тенденція збереглась, розмір прибутку впав на майже 50 % і склав 1312021 тис. грн порівняно із 2580448 тис. грн у 2021 р. Причинами таких змін можна визначити – зниження процентних доходів, доходів від операційної діяльності та зростання витрат на заробітну плату і персонал.

Запропоновано концепцію управління інноваціями в АТ «УКРСИББАНК», яка полягає у створенні ефективної методики прийняття інноваційних рішень, їхнього розроблення та впровадження в структуру. Цей механізм представлений у такій послідовності: генерування ідей; управління потоком ідей; узгодження ідей; розвиток; підготовка та впровадження інновації.

Запропоновано перелік рекомендацій для удосконалення управління інноваціями в АТ «УКРСИББАНК», що передбачають: встановлення терміналів самообслуговування; встановлення сонячних панелей на дахах споруд, що належать банку; запровадження технології Blockchain; створення «вайб-атмосфери для клієнта» на відділеннях банку.

## ВИСНОВКИ

Проведено теоретичний аналіз засад управління інноваційною діяльністю організацій. Проведено структуризацію підходів до трактування поняття «інновація», в залежності від категорій сприйняття: інновація як процес; інновація – як перетворення існуючого стану; інновація – як результат. Встановлено основні елементи процесу інноваційного управління: започаткування; маркетинговий аналіз інновації; продукція (виробництво) інновації; збут інновації; промоція інновації, що включає діяльність з її введення на ринок, включаючи інформаційну підтримку, рекламу та продаж; аналіз економічної вигоди від інновації, при цьому результати збуту та витрати на промоцію збираються та вивчаються; дифузія інновації, що стосується її поширення в нових географічних регіонах або у змінених економічних умовах.

Здійснено загальну характеристику АТ «УКРСИББАНК» та визначено структуру його власників: BNP Paribas – 60% акцій, і ЄБРР – 40%.

Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» передбачає владні вертикалі за кількома напрямками: напрям для роздрібного бізнесу; напрям для споживчого кредитування; напрям з питань реструктуризації та стягнення боргів; напрям операційної діяльності; напрям забезпечення закупівельної діяльності; напрям з питань комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та замученості та напрям інформаційних технологій. Визначено, що саме напрям інформаційних технологій стане базовим для реалізації інноваційної діяльності.

Результати аналізу фінансової діяльності АТ «УКРСИББАНК» засвідчили схожу динаміку окремих показників. З початком 2021 року чисті доходи від операційної діяльності та чистий прибуток банку продемонстрували спадну динаміку. У 2022 р. така тенденція збереглась, розмір прибутку впав на майже 50 % і склав 1312021 тис. грн порівняно із 2580448 тис. грн у 2021 р. Причинами таких змін можна визначити – зниження процентних доходів, доходів від операційної діяльності та зростання витрат на заробітну плату і персонал.

Розроблено концепцію управління інноваціями в АТ «УКРСИББАНК», яка полягає у створенні ефективної методики прийняття інноваційних рішень, їхнього розроблення та впровадження в структуру. Цей механізм представлений у такій послідовності: генерування ідей; управління потоком ідей; узгодження ідей; розвиток; підготовка та впровадження інновації. На основі концепції розроблено рекомендації для удосконалення управління інноваційною діяльністю АТ «УКРСИББАНК», які передбачають: встановлення терміналів самообслуговування; встановлення сонячних панелей на дахах споруд, що належать банку; запровадження технології Blockchain; створення «вайб-атмосфери для клієнта» на відділеннях банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Druker P. The practice of management. Harper Collins, 2010. 590 p.
2. Marynenko N., Kramar I., Harmatyi N., Tsikh H., Harmatii S. Modeling of banking structures' financial stability improvement. *Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie*. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna / Redakcja Elżbieta Majchrzak-Kłokocka. 2021. 214 p. P.191–204.
3. Panukhnyk O. V., Marynenko N. Yu., Kramar I. Yu. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. *Науковий вісник НГУ*. 2017. № 4. С. 151–156.
4. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J.J., Gray C.S. 6th ed. Oxford University Press. USA. 2018. 480 p.
5. Thompson A. A., Strickland A. J. and Gamble J. E. *Crafting & Executing Strategy*. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2007. 620 p.
6. Андрушків Т. Депозитна політика комерційного банку та напрями її вдосконалення. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2012. № 17. С. 3–13.
7. АТ «Укрсиббанк» : веб-сайт. URL: <http://my.ukrsibbank.com> (дата звернення: 16.02.2024). URL: <https://minfin.com.ua/banks/ranking/assets/> (дата звернення: 10.01.2024).
8. Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 147–153.
9. Бартош О. Депозитна політика банку та основні етапи її формування. *Вісник УБС НБУ*. 2008. № 3. С. 97–101.
10. Бездітко Ю. М. Вплив банків з іноземним капіталом на показники діяльності банківської системи України. *Гроші, фінанси та кредит*. 2017. №4. С. 115–119.

11. Волкова Н. І. Сутність інноваційної кредитної політики банку. *Економіка і організація управління. Збірник наукових праць*. Випуск № 5. 2015. С. 3–12.
12. Гнедіна К. В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20> (дата звернення: 28.01.2024).
13. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 7, частина 1, 2016. С. 92–95.
14. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. Вип. 3 (64), 2020. С. 157-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) (дата звернення: 10.01.2024).
15. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. с. 119-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14) (дата звернення: 10.01.2024).
16. Кащеева В. Ю., Швидкий В. О. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 15, частина 4. 2015. С. 114–117.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. 2019. Випуск 38-1. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf) (дата звернення: 10.01.2024).
18. Ковшар А.І. Шляхи удосконалення депозитної політики на сучасному етапі *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 13–18.
19. Колеснік Я. В. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю. URL: [10.31767/su.1\(88\)2020.01.06](https://doi.org/10.31767/su.1(88)2020.01.06) (дата звернення: 22.01.2024).

20. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16(2). С. 108–111.
21. Крамар І. Ю. Факторний аналіз діяльності машинобудівних підприємств за показником рентабельності власного капіталу. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). С. 121–124.
22. Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2018. Том 55. №2. С. 27–40.
23. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2017\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9) (дата звернення: 10.01.2024).
24. Макаренко Ю. П., Самойлова Д. О. Теоретичні аспекти управління кредитним портфелем банківської установи. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 87–91.
25. Норік Л. О., Бріль М. С. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2018. С. 1–4.
26. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(4). С. 77-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_8%284%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%284%29__20) (да дата звернення: 18.01.2024).
27. Покришка Л., Крамар І. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез

- доповідей (31 березня – 01 квітня 2021 р.) / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : Паляниця В. А., 2021. 141 с. С. 94–95
28. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183–191.
  29. Про об'єкти підвищеної небезпеки : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (дата звернення: 10.01.2024).
  30. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: 0.32702/2307-2105-2021.2.92 (дата звернення: 22.02.2024).
  31. Семенча І. Є. Ефективне управління кредитною діяльністю банку: системний погляд професійного менеджера. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 291–297.
  32. Сирчин, О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2020. № 2 (73). С. 84–93.
  33. Стратегічний та управління змінами у фінансовому секторі: Національний банк провів міжнародний круглий стіл. Національний банк : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategichniy-rozvitok-ta-upravlinnya-zminami-ufinansovomu-sektori-natsionalniy-bank-proviv-mijnarodniy-krugliy-stil> (дата звернення: 10.01.2024).
  34. Стратегія Національного банку. Національний банк : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення: 10.01.2024).
  35. Стратегія реформування банківського сектора до 2020 р. ДебатиПро : веб-сайт. URL: <http://debatypro.com/allthemes/2015/05/20/263.htm> (дата звернення: 10.02.2024).
  36. Суторміна К. М., Репецька М. П. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Агросвіт*. 2017. №8. С. 65–70.



37. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ: К.І.С., 2017.932 с.
38. Третуб Д.В. Тенденції розвитку сучасного ринку депозитів. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 139–143.
39. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. URL: DOI: 10.30525/978-9934-588- 61-7-38 (дата звернення: 10.01.2024).
40. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6852> (д дата звернення: 30.01.2024).