

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система управління інноваційним розвитком бізнесу»

(за матеріалами АТ «УКРСИББАНК», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Мазура

Іллі Миколайовича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Силкіна

Юлія Олегівна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність та складові системи управління інноваційним розвитком бізнесу.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційного розвитку бізнесу	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ У АТ «УКРСИББАНК»	20
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності банку.....	20
2.2. Оцінювання ефективності системи управління інноваційним розвитком банку	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ У АТ «УКРСИББАНК»	41
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком банку.....	41
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів..	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного зростання в Україні на цей час є активізація інноваційних процесів. Активна технологічна модернізація за рахунок впровадження інновацій відбувається і в банківській сфері. Особливу роль відіграють інновації, які стосуються дистанційного банківського обслуговування, управління ризиками, удосконалення інформаційно-комп'ютерних технологій. Однак, у більшості українських банків процес управління інноваційною діяльністю зорієнтований на вирішення поточних завдань, а якість управління не відповідає міжнародному рівню та загальнонаціональним потребам розвитку банківської системи – підвищення ефективності, конкурентоспроможності, забезпечення стабільної діяльності банків та посилення їх впливу на інноваційні процеси в економіці. За цих умов важливого значення набувають дослідження теоретичних і практичних аспектів економічної ефективності інноваційної діяльності банків, спрямованих на підвищення дохідності за прийняттого ризику, а також формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу.

Аналіз останніх досягнень та публікацій, теоретико-методологічні засади фінансових інновацій сформульовані у фундаментальних дослідженнях відомих зарубіжних учених, серед яких В. Бансал, С. Баттілоссі, І. Балабанов, В. Викулов, Л. Красавіна, Д. Кочергін, О. Лаврушин, Дж. Маршал, М. Міллер, Ф. Мишкін, Дж. Сінки мл., П. Туфано, Дж. Фінерті, А. Фельдман, Р. Фатхутдінов, Дж. К. Ван Хорн та ін. Проблемні питання розвитку вітчизняної банківської системи відповідно до викликів сучасного глобалізованого фінансового середовища, подолання внутрішніх загроз і реалізації можливостей, у тому числі шляхом упровадження інноваційних підходів, методів та інструментів у діяльність вітчизняних банків, досліджують такі вітчизняні вчені, як: О. І. Барановський, С. А. Буковинський, З. М. Васильченко, О. В. Васюренко, Т. А. Васильєва, А. С. Гальчинський,

В. М. Геєць, О. М. Колодізєв, А. Я. Кузнєцова, С. М. Козьменко, О. О. Лапко, С. В. Лєонов, В. І. Міщенко, А. М. Мороз, С. В. Науменкова, Л. О. Примостка, М. І. Савлук, Т. С. Смовженко, О. М. Сохацька, В. М. Шелудько та інші.

У свою чергу дослідженню питання розвитку банківських інновацій присвячені роботи таких науковців, як: Ю. Киселевіч, С. Єгоричєва, В. Ткачук, Я. Кривич, І. Балобанов, В. Викулов, О. Мерєнкова, Н. Чиж, О. Мошенєць, Д. Завадська. Комплексного підходу потребують питання організації інноваційної діяльності банків у контексті підвищення ефективності, конкурентоспроможності, розвитку банків на інноваційних засадах з урахуванням ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Водночас, питання щодо формування системи управління інноваційним розвитком вітчизняних банків усе ще потребують подальшого дослідження та лишаються актуальними.

Актуальність вирішення зазначених проблем та їх практична значимість зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначили її мету та основні завдання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних основ формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу та розробка напрямів щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та складові системи управління інноваційним розвитком бізнесу;
- розкрити методичні підходи до формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність банку;
- надати оцінку ефективності системи управління інноваційним розвитком банку;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління інноваційним розвитком банку;

- здійснити прогностну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу у АТ «УКРСИББАНК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти системи управління інноваційним розвитком бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, а саме: діалектичний – при розкритті сутності банківських інновацій, економічної ефективності інноваційної діяльності банків; системний – при дослідженні системної організації ефективної інноваційної діяльності банків, визначенні принципів, механізмів, моделей та інструментів комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності банків; аналітичний – у процесі дослідження закономірностей та тенденцій інноваційного розвитку банків; кореляційно-регресійного аналізу – при встановленні взаємозв'язку між показниками та побудові регресійної моделі для оцінки результативності інноваційної діяльності банків; порівняльного аналізу – при оцінці розвитку інноваційних систем електронного банкінгу за допомогою експертних оцінок та фінансового аналізу; коефіцієнтного аналізу – при оцінці ефективності інноваційних проектів; статистичних методів – при визначенні інтегрального показника економічної ефективності інноваційної діяльності банків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банків в Україні, фінансова звітність банків, офіційні публікації Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету. Використано дані статистичних щорічників, інформаційно-аналітичних бюлетенів, наукова, методична та довідкова література, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні ресурси Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних основ формування інноваційним розвитком банку та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Апробація результатів роботи. Основні результати проведеного дослідження висвітлені у науковій статті «Особливості інноваційного розвитку в банківській сфері» та опубліковані у електронному журналі «Ефективна економіка» (Додаток А).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх застосування дозволяє системно підійти до оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінок друкованого тексту. Випускна кваліфікаційна робота проілюстрована 25 таблицями та 8 рисунками. Список використаних джерел містить 39 найменування, який було викладено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та складові системи управління інноваційним розвитком бізнесу

Головним джерелом виникнення кількісних, структурних і якісних трансформацій підприємства, які у сукупності визначають процес його соціально-економічного розвитку, є інноваційна діяльність. На думку С. М. Ілляшенка, саме інноваційна діяльність, сутність якої складається у створенні, впровадженні і поширенні інновацій, позначається на всіх аспектах розвитку людського суспільства, змінює навіть середовище життя і діяльності людини, способи забезпечення її існування та розвитку [1, с.18].

Отже, в умовах сучасного суспільства інновації виступають основою його розвитку. В контексті інноваційного розвитку все більшої популярності набуває єдина теорія циклів, криз, інновацій, основи якої закладені в роботах Й. Шумпетера [1], Н. Кондратьєва, який пов'язував хвилі винаходів та інновацій з переходом до нового циклу розвитку: «Перед початком підвищувальної хвилі великого циклу, а іноді з самого її початку, спостерігаються значні зміни в основних умовах господарської діяльності суспільства. Ці зміни виражаються в глибоких змінах техніки, обміну (яким, в свою чергу, передують значні технологічні винаходи і відкриття)» [2].

Зазначена теорія визначає циклічні закономірності інноваційного розвитку суспільства, пов'язуючи його з інноваційною діяльністю, яка також розвивається циклічно, хвилі інноваційної активності змінюються спадами.

Інновації, являючись основою постіндустріального розвитку, виконують низку важливих функцій, основними з яких є такі:

- відтворювальна (інновація — важливе джерело фінансування розширеного виробництва);

- інвестиційна (використання прибутку від інновацій для інвестування);
- стимулююча (отримання прибутку за рахунок реалізації інновації, служить стимулом для банківця до нових інновацій).

Загальноприйнято вважати, що термін “інновація” запровадив австрійський економіст Й. Шумпетер, котрий вважається засновником теорії інноватики. Вчений визначав інновацію як встановлення нової виробничої функції, яка виступає рушійною силою динамічного розвитку. Інновація, на його думку, означає появу нової комбінації, перехід від старої виробничої функції до нової [1].

Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій внесли такі вчені, як П. Друкер [21], М. Портер [22], які розглядали економічну сутність інновацій на мікро- і макрорівні і пов’язували зі зростанням прибутковості, розширенням масштабів бізнесу та можливостей накопичення для наступного реінвестування капіталу. На макроекономічному рівні виділяли соціальну цінність інновацій, що проявляється в повнішому задоволенні суспільних потреб за рахунок підвищення доходів, підвищення якості та безпеки життя.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» визначення інновації є комплексним і акцентується увага на її конкурентоздатності, зокрема, інновація розглядається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість і (або) соціальної сфери» [18].

Для вітчизняних та зарубіжних науковців характерним є різноманітність підходів до визначення сутності поняття «інновація», «фінансова інновація», «банківська інновація» та їх економічного змісту [5; 23]. Разом з тим науковці недостатньо звертають увагу на венчурний, ризиковий характер інноваційної діяльності, що може призвести до прибутків або збитків. Також не завжди акцентується увагу на необхідності виходу інновацій на конкурентний ринок,

де вони можуть розвинутися, видозмінитися, перемогти або зникнути на стадії їхньої комерціалізації.

Зауважимо, що слово *innovation* (англ.) – утворено з двох слів – латинського “новація” (новизна, нововведення) і англійського префікса “ін”, що означає “в”, “введення”. Тому, у перекладі з англійської “інновація” означає – введення нового, відновлення. В Економічному словнику інновація трактується як: 1) нововведення, новинка; 2) втілення нових форм організації праці й управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь» [19]. Наразі, головна умова інновації, це не тільки обов’язкове впровадження в господарську, управлінську чи фінансову діяльність, але й завоювання конкурентного ринку, комерціалізація.

Розглядаючи сутність інновацій, слід зазначити, що у більшості з визначень немає чіткого розмежування між такими поняттями як «новації», «нововведення», «інновації». Часто науковці розглядають поняття «інновація» і «нововведення» як синоніми [33; 36; 38; 42; 45].

Так, В. Данилов-Данильян вважає, що «інновація» – це і є нововведення, результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення та розповсюдження нових організаційних форм банку, управління [44].

О. Жихор і Т. Куценко [45, с. 12], вважають поняття «нововведення» і «інновація» синонімічними, оскільки і інновація, і нововведення є процесом упровадження нового товару (робіт, послуг), виробничих процесів, методів роботи тощо. Вважаємо, що «новація», «нововведення», «інновація» – це є взаємопов’язані і взаємодоповнюючі поняття, що стосуються різних стадій інноваційного процесу. Зокрема, «новації» стосуються першої стадії виникнення ідеї та наукових розробок нової продукції, послуг, тоді як нововведення стосується стадії практичної реалізації, включаючи розроблення пілотного проекту.

Саме ж поняття «інновація» стосується всього інноваційного процесу і обов’язково передбачає реалізацію нововведення на ринку. Саме з моменту поширення, завоювання ринку новація і нововведення набувають нової якості і

стають інновацією, тобто саме ринок і ринкове середовище є критерієм того, що новація і нововведення перетворюються в інновацію, відбувається дифузія [47]. Відповідно до теорії дифузії виділяється 6 стадій процесу прийняття людьми нових ідей і товарів: звернення уваги, зацікавленість, оцінка, перевірка, прийняття, підтвердження. Вважається, що інновація визнана суспільством, якщо її сприймають від 6% до 16% населення [3, с. 16; 47]. Теорія дифузії лягла в основу багатьох теорій реклами і маркетингу, пов'язаних з впровадженням нового продукту.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави зробити висновки, що інновація – це є результат інноваційної діяльності, що пов'язаний з прогресивними якісними змінами в продуктах, послугах, технологіях, процесах, управлінні, що реалізовані на ринку та/або впроваджені в діяльність компанії, що сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та розвитку. Кошти, отримані від реалізації інновації мають покривати видатки на створення, впровадження та просування інновації на ринку, а також приносити прибуток від реалізації інновацій. Крім того, вони виступають стимулом до створення нових інновацій і є джерелом фінансування нового інноваційного процесу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційного розвитку бізнесу

При розробленні методичних підходів до формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу слід враховувати, що ефективна інноваційна діяльність підприємств має сприяти стабільному функціонуванню та розвитку підприємств на інноваційних засадах, що супроводжується позитивними структурними змінами і не тільки в структурі активів, зобов'язань, капіталу, але й в адміністративній та інституційній структурах, що супроводжується зниженням витрат та підвищенням результативних показників діяльності підприємств. Розвиток бізнесу на інноваційних засадах пов'язаний з

прогресивними змінами, переходом до більш досконалого стану, що характеризується стабільною динамікою зростання, зниженням ризиків у діяльності підприємств, підвищенням конкурентоспроможності та зміцненням ринкової позиції.

Економічна ефективність інноваційної діяльності підприємства – це складна системна характеристика, що передбачає розгляд ефективності в широкому розумінні як результативність інноваційної діяльності підприємств. Прийнято вважати, що ефективність інновацій – це здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і передбачуваних корисних ефектів створюваних продуктів, технічних систем, структур [3, с. 65].

Розмір ефекту від реалізації інновацій найчастіше проявляється в таких значеннях: а) продуктовому (підвищенні якості і різноманітності банківських послуг, розширенні продуктової лінійки); б) технологічному (підвищенні продуктивності праці, віддачі вкладених коштів, економії часу, зручності отримання послуг); в) функціональному (підвищенні ефективності управління); г) соціальному (підвищенні корисності та доступності банківських послуг, зниженні їх вартості для клієнта).

Варто зазначити, що методичні підходи включають сукупність прийомів, методів, інструментів, спрямованих на аналіз, оцінку, визначення факторів і пошук шляхів забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств. Зважаючи на те, що інноваційна діяльність підприємств часто пов'язана не тільки з прямими результатами, а основним її результатом є покращення ситуації підприємства в цілому, то традиційні підходи щодо оцінки економічної ефективності, які базуються на відношенні результату до витрат, не завжди дозволяють отримати повну об'єктивну оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств.

У зв'язку з цим для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств, зокрема банківських установ пропонуємо використовувати підхід «performance-based», що базується на результативності

та покращенні в цілому фінансового стану банків та перспектив їх розвитку. За такого підходу ефективність розглядається як якісна характеристика результативності інноваційної діяльності підприємств, досягнення поставлених цілей та як індикатор загального стану та розвитку підприємства.

Запропоновані науково-методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств базуються на принципах і передбачають використання комплексу методів і підходів з метою отримання об'єктивної оцінки прямих і непрямих ефектів, враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні інновацій.

З огляду на зазначене, науково-методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств мають враховувати наступне:

- відповідність результатів інноваційної діяльності стратегії інноваційного розвитку бізнесу з точки зору впливу інноваційної діяльності підприємств на розвиток, стабільність та конкурентоспроможність бізнесу;
- оцінка ефективності відповідно до принципу системності здійснюється з позиції: підприємства, бізнесу, економіки та клієнтів. Надалі увагу приділемо оцінці ефективності бізнесу:
- базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і їх сукупністю й охоплювати всі стадії інноваційного процесу від розроблення, впровадження до комерціалізації;
- враховувати інноваційний потенціал підприємств, його використання та здатність підприємства до впровадження нових інновацій;
- використання комплексу методів і підходів з метою отримання об'єктивної оцінки прямих і непрямих ефектів, враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні інновацій.

Найбільш поширеним методом при оцінці ефективності окремих інноваційних проектів є результативно-витратний. Показники ефективності

визначаються відношенням фінансового результату (чистого доходу) до витрат на здійснення інноваційної діяльності.

$$E = \Pi / V, \quad (1.1)$$

де E – ефективність; Π – прибуток (доходи мінус витрати) або економія (отриманий ефект); V – витрати.

Витрати на розроблення, впровадження та комерціалізацію продуктових інновацій (VI) включають капітальні (K), операційні (O) та інші (I) [29]:

$$VI = K + O + I, \quad (1.2)$$

$$K = H + IB + E + P + M + T, \quad (1.3)$$

де H – витрати на дослідження і розробки; IB – витрати на дослідження захисту інтелектуальної власності; E – витрати на введення додаткових потужностей, придбання обладнання; P – витрати на розробку програмного забезпечення; M – маркетингові витрати; T – трансформаційні витрати, пов'язані зі змінами в організаційній структурі.

Операційні витрати, що пов'язані з банківським інноваційним проектом, визначаються за такою формулою:

$$O = \sum z_i * n_t + v_t * n_t + s + g + m + i, \quad (1.4)$$

де n – кількість клієнтів; z – витрати на щомісячне обслуговування; v – разові витрати при наданні інноваційної послуги; s – заробітна плата персоналу, що надає інноваційну послугу; g – витрати на навчання персоналу; m – маркетингові витрати, пов'язані з обслуговуванням після продажу інноваційної послуги; i – інші операційні витрати, t – місяць.

Доходи від інновацій включають прямі і непрямі.

$$\text{Прямі доходи } ID_t = \sum c_t * n_t + n_t * k + L, \quad (1.5)$$

$$\text{Непрямі доходи } ID_t = n * b * p * t : 12 + f * ic * t + n * is + h, \quad (1.6)$$

де c – вартість щомісячного обслуговування нової послуги; k – разова плата при наданні нової послуги; L – доходи при передачі права надання послуги; b – середньомісячний залишок на рахунках клієнтів (юридичних і фізичних осіб); p – середньорічна ставка розміщення залучених грошових коштів; f – кількість клієнтів нової послуги, що користуються іншими послугами; ic – щомісячні доходи від інших продуктів; is – разові доходи від інших продуктів; h – інші непрямі доходи від реалізації інноваційного проекту (збільшення вартості компанії на біржі, збільшення вартості нематеріальних активів та ін.).

Слід зауважити, що витрати на інноваційну діяльність, це в основному прямі витрати, тоді як доходи включають прямі і непрямі. Часто непрямі доходи є значно більшими за прямі доходи. Прямі доходи включають разові витрати клієнтів (на підключення, відкриття рахунку і т.д.), щомісячну плату за користування новою послугою (проценти, комісії і т.д.), амортизації тощо.

Непрямі доходи підприємство отримує від інших послуг (кредитні, інвестиційні, валютні, депозитні, розрахунково-касові та інші послуги), що надаються клієнтові, який отримує нову послугу.

Непрямі доходи отримуються завдяки зростанню ресурсної бази і кредитного портфеля та розраховуються як сума процентних і непроцентних доходів, що отримує банк від реалізації новим клієнтам інших послуг банку.

Слід зазначити, що розглянуті підходи стосуються оцінки економічної ефективності впровадження продуктивних інновацій, а не інноваційної діяльності підприємств в цілому. Натомість вони не враховують такого фактора, як ліквідність, тоді як нормативні документи Базельського комітету з банківського нагляду щодо ризику ліквідності [14] вимагають від банків включати витрати, переваги і ризики ліквідності в ціноутворення продуктів, оцінку результатів роботи і в процес прийняття нового продукту для всієї значної бізнес діяльності, тобто включаючи й інноваційну діяльність.

Враховуючи зазначене, оцінка ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності підприємства має базуватися на

аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і за їх сукупністю. Відбір інноваційних проектів має відбуватися з врахуванням економічної ефективності, що визначається в контексті «прибуток-ліквідність-ризик», та у відповідності зі стратегічними напрямками розвитку бізнесу.

Слід зазначити, що більшість підходів щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності базуються на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSM (BSC)).

З врахуванням зазначеного, для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності бізнесу запропонована модульна система збалансованих показників ефективності (далі – модульна BSM-модель), яка включає такі 5 основних модулів (система – РОСКІ):

- 1) Розвиток і зростання банків;
- 2) Операційна ефективність;
- 3) Стабільність та мінімізація ризиків;
- 4) Конкурентоспроможність;
- 5) Інноваційність ефективність.

Кожний з модулів містить по 3 показники, а в цілому збалансована система показників ефективності - 15 показників. Зауважимо, що запропонована система не є закритою, вона може включати нові модулі та показники, виходячи з інноваційної стратегії розвитку бізнесу та особливостей його діяльності. Водночас зауважимо, що велика кількість модулів і показників нівелює значимість важливих індикаторів та характеристик, тому модульна BSM-модель повинна містити оптимальну кількість модулів та показників.

Модуль 1. Розвиток і зростання бізнесу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Модуль 1. Розвиток і зростання бізнесу

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Темпи зростання активів	K_1	Активи на звітну дату	Активи на попередню дату	Характеризує динаміку зростання обсягів діяльності

Продовження таблиці 1.1

Темпи зростання власного капіталу	K_2	Власний капітал на звітну дату	Власний капітал на попередню дату	Характеризує збалансованість розвитку банку та захищеність від ризиків
Темпи зростання коштів юридичних і фізичних осіб	K_3	Залучені кошти від юридичних і фізичних осіб на звітну дату	Залучені кошти від юридичних і фізичних осіб на попередню дату	Оцінка клієнтської бази та перспектив її зростання
Частковий узагальнюючий показник	I_1	$I_1 = \sqrt[3]{K_1 * K_2 * K_3}$		Узагальнююча оцінка розвитку і зростання

Джерело: складено автором на основі [26]

Зауважимо, що з прогресивним розвитком підприємств пов'язують зростання певних складових в діяльності підприємств, позитивних змін, параметрів (підвищення рівня капіталізації, ліквідності та платоспроможності, рентабельності, ринкової позиції, конкурентоспроможності тощо). Однак, в розвитку бізнесу можуть бути й негативні моменти, що призводять до регресу та втрат (наприклад, зростання негативнокласифікованих активів, ризиків у діяльності підприємств, в т.ч. і інноваційних), і тому говорячи про розвиток і зростання необхідно враховувати зниження впливу деструктивних факторів, які є перешкодою для досягнення підприємством стабільного розвитку на інноваційних засадах.

Оскільки фінансові результати є основними критеріями оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств, BSM-модель включає модуль «Операційна ефективність» (табл. 1.2). Інноваційна діяльність має сприяти підвищенню результативних показників діяльності підприємств – рентабельності активів і капіталу, чистої процентної маржі, валового чистого доходу, чистого спреда, зниженню трансакційних витрат тощо.

Таблиця 1.2

Модуль 2. Операційна ефективність

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Рентабельність активів (ROA)	K_4	Фінансовий результат	Середні активи	Характеризує ефективність діяльності банку
Чиста процентна маржа (NIM)	K_5	Чистий процентний дохід	Середні активи	Характеризує ефективність управління активами і пасивами та чутливість до процентного ризику
Валовий чистий дохід до активів	K_6	Валовий чистий дохід	Середні активи	Характеризує наскільки банк є ефективним від основних операцій та інноваційної діяльності
Частковий узагальнюючий показник	I_2	$I_2 = \sqrt[3]{K_5 * K_6 * K_{73}}$		Узагальнююча оцінка розвитку і зростання

Джерело: складено автором на основі [26]

З огляду на те, що ефективність інноваційної діяльності розглядається з точки зору позитивного впливу інноваційної діяльності в цілому на фінансовий стан та стабільний розвиток бізнесу, до BSM-моделі включено модуль «Стабільність та мінімізація ризиків». Для оцінки стабільності бізнесу використовуються такі показники: адекватність регулятивного капіталу (для оцінки платоспроможності банку); частка високоліквідних активів в загальних активах (для характеристики ліквідності бізнесу); відношення резервів на відшкодування можливих втрат за активними операціями до активів (для оцінки ризиків та можливих втрат) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Модуль 3. Стабільність та мінімізація ризиків

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Адекватність регулятивного капіталу	K_7	Регулятивний капітал	Активи зважені на ризик (RWA)	Рівень капітальної стійкості банку
Частка високоліквідних активів	K_8	Високоліквідні активи	Загальні активи	Оцінка ризику ліквідності, здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання

Продовження таблиці 1.3

Ризик за активними операціями	K_9	Сума відрахувань в резерви за активними операціями	Середні активи	Характеризує ризики за активними операціями, ефективність роботи менеджменту банку
Частковий узагальнюючий показник	I_3	$I_3 = \sqrt[3]{K_7} * K_8 * K_9$		Узагальнююча оцінка розвитку і зростання

Джерело: складено автором на основі [26]

Основна мета інноваційної діяльності бізнесу – це забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка виступає необхідною умовою його ефективності. Рівень конкурентоспроможності підприємства відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність підприємства забезпечувати відповідність власних послуг потребам клієнтів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. Модуль «Конкурентоспроможність» включає такі показники як ринкова позиція бізнесу за капіталом, активами та депозитами юридичних і фізичних осіб (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Модуль 4. Конкурентоспроможність підприємства

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Ринкова позиція за капіталом	K_{10}	Капітал банку	Капітал банківської системи	Характеризує ринкову позицію банку за капіталом
Ринкова позиція за активами	K_{11}	Активи банку	Активи банківської системи	Характеризує ринкову позицію банку за активами
Ринкова позиція за депозитами юридичних і фізичних осіб і	K_{12}	Сума депозитів юридичних і фізичних осіб в банку	Сума депозитів юридичних і фізичних осіб по банківській системі	Характеризує ринкову позицію банку за депозитами юридичних і фізичних осіб
Частковий узагальнюючий показник	I_4	$I_4 = \sqrt[3]{K_{10}} * K_{11} * K_{12}$		Узагальнююча оцінка розвитку і зростання

Джерело: складено автором на основі [26]

Для оцінки інноваційної ефективності модуль «Інноваційність» включає такі показники:

- частка послуг, наданих з використанням інноваційних технологій, до загальної суми наданих банківських послуг;
- частка доходів, отриманих від впровадження інновацій, в загальній сумі доходів;
- відношення доходів, отриманих від впровадження інновацій, до витрат на їх впровадження.

Таблиця 1.5

Модуль 5. Інноваційна ефективність

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Частка клієнтів, що характеризується інноваційними послугами	K_{13}	Кількість клієнтів, що користується інноваційними послугами	Загальна кількість клієнтів банку	Характеризує інноваційну активність
Частка доходів від інноваційних послуг	K_{14}	Сума доходів від інноваційних послуг з	Загальна сума доходів	Оцінює вплив інноваційної діяльності на результативність діяльності банку
Рентабельність інноваційної діяльності	K_{15}	Доходи, отримані від впровадження інновацій	Витрати на інноваційну діяльність	Характеризує інноваційну ефективність
Частковий узагальнюючий показник	I_5	$I_5 = \sqrt[3]{K_{13} * K_{14} * K_{15}}$		Узагальнююча оцінка ефективності інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [26]

Відмінність запропонованої модульної BSM-моделі від існуючих полягає в її комплексності та інтегрованості, а також включенні показників розвитку та інноваційної ефективності.

Отже, модульна BSM-модель ефективності представляє собою збалансований комплекс результативних і факторних показників і базується на таких критеріях відбору показників: зв'язок зі стратегією, можливість кількісного виміру, доступність, доходність, збалансованість, релевантність, можливість визначення узагальнюючого показника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ У АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності банку

Акціонерний комерційний інноваційний банк «УКРСИББАНК» є правонаступником комерційного інноваційного банку «Харківінкомбанк», заснованого 04 травня 1990 року Зборами Засновників, зареєстрованого Держбанком СРСР 18 червня 1990 року і перереєстрованого у Національному Банку України 28 жовтня 1991 року за реєстраційним номером 57.

Згідно з рішенням Установчої конференції 21.10.1991 (протокол №4) комерційний інноваційний банк «Харківінкомбанк» перереєстровано у закрите акціонерне товариство. Згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів від 18.06.1992 було змінено найменування банку на АКІБ «УКРСИББАНК».

Рішенням Загальних зборів акціонерів 25.08.1993 змінено організаційну форму банку на відкрите акціонерне товариство. Нова редакція Статуту погоджена Національним банком України 27 лютого 2008 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи А01 № 074087, дата проведення державної реєстрації 28.10.1991 р. Номер запису про заміну свідоцтва 1 480 105 0018 005624.

Банк є юридичною особою у формі відкритого акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України й має цей статус з дати його реєстрації в Державному реєстрі банків.

У грудні 2005 року BNP Paribas SA підписав договір про купівлю 51% акцій «УКРСИББАНКу». В січні 2006 року Антимонопольний комітет України надав BNP Paribas SA дозвіл на купівлю 51% акціонерного капіталу Компанії. У лютому та березні 2006 р. акціонери Компанії (3 юридичні і 2 фізичні особи) продали частину своїх акцій BNP Paribas SA. В квітні 2006 р. Національний банк України надав BNP Paribas SA попередній дозвіл на купівлю 51%

акціонерного капіталу Компанії. В квітні 2006 р. 51% акцій «УКРСИББАНКу» були передані BNP Paribas SA. що став материнською компанією «УКРСИББАНКу».

Середня кількість працівників Банку на 01.01.2019 року складає 11586 чоловік. В даний час регіональна мережа УКРСИББАНКу складається з близько 930 відділень та понад 1500 банкоматів у всіх регіонах України. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу по банку становила 126 осіб. Фонд оплати праці штатних працівників склав 740841,6 тис. грн. [39]. Зміни розміру фонду оплати праці в 2018 р. порівняно з 2017 р. відбулись за рахунок:

- 1) збільшення чисельності працівників Банку;
- 2) збільшення заробітної плати персоналу мережі та деяким вертикалям (Оперейшн, департаменту ризик-менеджменту, департаменту безпеки) в травні;
- 3) збільшення заробітної плати згідно бізнес-плану в липні;
- 4) збільшення заробітної плати начальникам відділень в жовтні в наслідок впровадження нової системи оплати праці.

Одним з пріоритетів кадрової політики «УКРСИББАНКу» є розвиток персоналу. Банк діяльно опікується навчанням та підвищенням кваліфікації працівників всіх напрямів свого бізнесу, створюючи як найсприятливіші умови для професійного, кар'єрного та особистісного розвитку персоналу у відповідності до основних цінностей BNP Paribas Group: оперативності, відданості, творчого підходу та амбітності

Що стосується навчання, то в першу чергу йдеться про широкий спектр програм підвищення кваліфікації (професійних навичок та компетенцій). На даний момент в Банку розроблено понад 21 навчальних програм для різних категорій спеціалістів - так що кожен працівник Банку проходить певну програму навчання, в залежності від своєї посади.

Учбові програми складаються таким чином, щоб не тільки забезпечити працівника знаннями та уміннями, які необхідні йому вже зараз,- але й надати поштовх до розвитку та вдосконалення якостей та компетенцій, що

знадобляться йому на наступний кар'єрній сходинці. Таким чином Банк планомірно та заздалегідь готує достойний кадровий резерв посади - а працівники отримують досить чітку та прозору кар'єрну перспективу.

Компенсаційна політика банку здійснюється згідно чинного Законодавства України. Працює бонусна система преміювання для персоналу підрозділу продаж та підтримки. До складу системи преміювання входить система ключових показників для персоналу. Системи преміювання охоплюють практично весь персонал банку. Також, для окремих ключових категорій персоналу та ключових працівників використовується система страхування, додаткового навчання, занять спортом тощо.

Рівень оплати праці для персоналу банку постійно актуалізується згідно зі змінами ринку. Для цього використовується інформація, надана провідними світовими консалтинговими компаніями, які працюють у цьому напрямку - Nau Group, Ernst & Young, PWC, інформація, отримана від локальних компаній, які працюють в Україні.

Основною спеціалізацією Банку є роздрібний бізнес та споживче кредитування. Тому Банк спрямовує всі зусилля на динамічний розвиток саме цих напрямків бізнесу. Керівництво сподівається, що сектор роздрібногo бізнесу забезпечить великі можливості для інтенсивного розвитку в Україні. Відповідно, Банк планує подальше розширювати Роздрібний Бізнес, звертаючи особливу увагу на альтернативні канали збуту та максимально приділяти увагу депозитним програмам для клієнтів. УКРСИББАНК сподівається стати «основним банком» для клієнтів завдяки покращеним процесам і якісному обслуговуванню. Банк планує запропонувати клієнтам повний спектр продуктів та послуг спрямованих на управління грошовими коштами.

В інвестиційному бізнесі банк розвиває та покращує свою власну репутацію, як провідний андеррайтер на місцевому ринку облігацій і розвиває свій бізнес у напрямках структурного фінансування, надаючи компаніям консалтингові послуги відносно зовнішніх запозичень тощо.

АТ «УКРСИББАНК» діє на фінансовому ринку України. Станом на 31.12.2018 АКІБ «УКРСИББАНК» є 4-м банком України за розміром активів та 3-ім за розміром кредитного портфелю (за розміром кредитного портфелю наданого фізичним особам Банк посідає 1-ше місце на ринку).

Проектування організаційної структури управління банком є одним з найбільш складних управлінських завдань. Проектування організаційної структури (ПОС) – це систематична зміна складу, внутрішніх зв'язків і залежностей підсистем, які складають банки, та його формальної організаційної структури на основі використання об'єктивних законів організації та у відповідності із перетворенням умов господарювання.

Конкретні підходи до створення і удосконалення організаційної структури управління (ОСУ) доцільно розглядати у чотирьох основних напрямках [30; 14; 15]:

- 1) синтез ОСУ з деяких її первинних елементів (групування функцій, робіт, посад, елементів інформаційного процесу);
- 2) раціоналізація технології здійснення організаційних процесів;
- 3) організаційні зміни (застосування соціально-психологічних методів впливу на учасників організації з метою вдосконалення її побудови і функціонування);
- 4) ситуаційний (типізований) підхід (формування ОСУ у відповідності до розвитку інших характеристик організаційної системи).

Практичне використання зазначених підходів щодо створення організаційної структури управління інноваційною діяльністю вимагає урахування більш складного комплексу факторів, пов'язаних з розмаїттям інноваційних процесів.

Складність факторів і умов інноваційної діяльності знаходить пряме відбиття у розмаїтті завдань управління інноваціями та у наявності великої кількості організаційних форм управління інноваційними процесами.

Традиційно організація інноваційної діяльності розглядається як форма забезпечення єдності циклу “наука – техніка – виробництво” (НТВ). При цьому

неабияке значення звичайно надавалося забезпеченню високого рівня спеціалізації у виконанні інноваційних робіт на усіх етапах циклу НТВ: фундаментальні та прикладні наукові дослідження, технічні розробки (дослідно-конструкторські, технологічні, проектні, організаційно-економічні) та дослідне виробництво, первинне засвоєння нововведень (технічне та організаційно-економічне), розповсюдження інновацій, ефективне використання інновацій в діючому банку. Таким чином, для кожного з етапів інноваційних робіт вважалося необхідним формування частково відокремлених ОСУ, координація зусиль яких здійснювалося системами управління більш високого рівня.

Слід зазначити, що у багатьох випадках формування складної ієрархічної системи управління інноваціями пов'язано з чималими проблемами, а саме з такими: нестача координації спільних зусиль; низький рівень орієнтації на досягнення загальних результатів засвоєння інновацій; нечіткий розподіл відповідальності за кінцеві результати; низький рівень мотивації працівників, зайво технократична спрямованість інноваційних процесів та ін.

На нашу думку, що у більшості випадків вибір типу організаційної структури управління інноваційної діяльності носить зайво суб'єктивний характер, обумовлений особистим (прихильним, байдужим або негативним) ставленням до певних організаційних форм (механістичних або органічних).

При проектуванні організації управління АТ «УКРСИББАНК» (в тому числі – у сфері інноваційної діяльності або науково-технічного розвитку) застосовувався блоковий метод типізації підсистем. Стадії блокового проектування включають класифікацію блоків по обраних ознаках, обґрунтування переліку задач кожного блоку, розробку типових оргструктур блоків – представників класифікаційних груп. Блоковий метод в цілому прискорює процес проектування організації керування і підвищує його ефективність. Кожен блок (департамент) функціонує паралельно, відносно незалежно друг від друга й очолюється директором з відповідним забезпеченням його управлінської діяльності (інформація, кошти, управлінські

кадри, діловодство); директор підсистеми (комплексу) одночасно є заступником генерального директора об'єднання.

Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК» наведена у Додатку В.

Проте, як свідчить практика, блочна побудова структури управління банком досить часто стає перешкодою при вирішенні міжфункціональних проблем, таких як відсутність деяких міжнародних сертифікатів на вироблені літаки, впровадження заходів щодо скорочення високої матеріало-, енерго-, трудоемності банку. Найбільш нагальною проблемою в інноваційній сфері при блочній побудові організаційної структури для АТ «УКРСИББАНК» стають труднощі щодо врегулювання технічних і фінансових взаємовідносин з проектувальними конструкторськими бюро.

Зіставлення пріоритетів інноваційного розвитку, визначених за наведеними вище ознаками, дозволяє сформувати площину визначення стратегічних цілей банку та стратегій їхнього досягнення (рис. 2.2).

Масштаби наслідків впровадження інновацій

Базові кардинальні інновації	Створення стратегічних інноваційних альянсів	Технологічне лідерство
	Пошук ринкової ніші	“Слідування за лідером”
Поліпшуючі інновації	Продуктові інновації	Процесні інновації

Предметна спрямованість інновацій при створенні конкурентних переваг

Рис. 2.2. Матриця вибору пріоритетів інноваційного розвитку банку

Джерело: складено автором на основі [18]

До складу основних базових пріоритетів інноваційного розвитку слід віднести наступні:

- “пошук ринкової ніші”;

- “слідування за лідером”;
- “технологічне лідерство”;
- створення стратегічних інноваційних альянсів.

Кожному з зазначених пріоритетів відповідає найбільш доцільна форма організації інноваційної діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Організаційні форми здійснення інноваційної діяльності за пріоритетами інноваційного розвитку АТ «УКРСИББАНК»

Пріоритети інноваційного розвитку	Форми організації інноваційної діяльності
"Пошук ринкової ніші"	Централізована функціональна організаційна структура управління інноваціями
“Слідування за лідером”	Існуюча ОСУ банку з виділенням окремих спеціалізованих функцій
“Технологічне лідерство”	Система відносно автономних науково-дослідних та експериментальних венчурних підрозділів
Створення стратегічних інноваційних альянсів	Консорціуми, стратегічні альянси

Джерело: складено автором

Інноваційний пріоритет “пошуку ринкової ніші” передбачає впровадження поліпшуючих продуктових інновацій на основі поглибленої сегментації ринкового попиту та визначення специфічних споживчих вимог чітко відокремлених категорій споживачів. Організаційною формою реалізації цієї стратегії насамперед має бути традиційна централізована функціональна ОСУ інноваціями (за побудовою співпадає з існуючою структурою управління банком) з використанням елементів програмно-цільового підходу

Реалізація пріоритету “слідування за лідером” є найбільш притаманною для окремих учасників (як правило, невеликих за розмірами банків) ринку досить однорідної за споживчими якостями продукції, характеристики якої не дають можливості для глибинної сегментації. Неможливість зайняття вузької “ринкової ніші” для уникнення жорсткого конкурентного суперництва у поєднанні з обмеженістю наявних інноваційно-інвестиційних ресурсів примушує банк у такій ситуації обирати стратегію “копіювання” таких інноваційних рішень більш потужних учасників ринку (“лідерів”), що

приймаються для значного підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Пріоритетність “технологічного лідерства” передбачає наявність (або реальну можливість отримання) лідируючих ринкових позицій (на описаному для попереднього випадку ринку) через впровадження базових кардинальних інновацій у процесній сфері. Неможливість значного удосконалення або оновлення продукції, яка випускається, стає причиною активізації інноваційного пошуку новітніх (більш економних та ефективних) технологій банку та збуту. Організаційною формою такого пошуку звичайно буде складна система відносно автономних науково-дослідних та експериментальних венчурних підрозділів банку.

Найбільш доходною за сучасні умови розвитку банку може бути інноваційна стратегія з орієнтацією на створення базових кардинальних інновацій у продуктивній сфері. По суті, повна і успішна реалізація такої стратегії має означати створення та розвиток нового ринку, на якому банківський новатор у певний момент стає єдиним монополістом.

2.2. Оцінювання ефективності системи управління інноваційним розвитком банку

Для АТ «УКРСИББАНК» інновації відіграють важливу роль, зокрема у розвитку продуктової лінійки банку, програмного забезпечення співробітників банку, спрощенні процесів, мобільних додатків та WEB-версій Інтернет-сайтів та особистих кабінетів для клієнтів та інше. Все це сприяє підвищенню швидкості обробки будь-яких запитів та виконання поставлених задач, інформатизації підприємства загалом, залученню нових та утримувannya старих клієнтів та робить їх життя простішим. Далі проведемо аналіз ефективності системи управління інноваційним розвитком АТ «УКРСИББАНКу».

У «Стратегії економічного і соціального розвитку України «Шляхом Європейської інтеграції» [16, с.44] наголошується, що становлення інноваційної моделі розвитку – це завдання не тільки економічної політики. Йдеться про органічне поєднання політичних, гуманітарних, соціально-психологічних, макро- і мікроекономічних чинників та інституційних передумов, які лише в комплексі здатні надати відчутних імпульсів трансформаційним процесам, розвитку суспільства на інноваційній основі.

Про переважно екстенсивний характер інноваційних процесів свідчить те, що інноваційна продукція освоюється здебільшого шляхом використання наявних обладнань і технологій. У 2018 р. дещо погирнула робота банківської установи по створенню і освоєнню нових видів техніки та впровадженню нових технологічних процесів. У «Стратегії» зазначається, що такий тип інноваційного розвитку має досить вузькі межі і практично неспроможний підтримувати конкурентоспроможність вітчизняних банків протягом тривалого часу. У 2018 р. порівняно з 2017 р. кількість освоєних видів нових машин, устаткування, апаратів, приладів збільшилась на 36,5%, впроваджених нових технологічних процесів – на 29,8%.

Проте слід зазначити, що для більшості банків майже неможливим здається визначення чітких стратегічних засад здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності. Причинами такого становища, на нашу думку, є наступні обставини.

По-перше, система стратегічного планування на більшості банків носить фрагментарний, недовершений характер. Стратегічний плановий процес звичайно є загально відсутнім або зосереджується на визначенні певних окремих аспектів маркетингової, збутової та фінансової стратегії, як це робиться у АТ «УКРСИББАНК». При цьому дуже мало уваги приділяється координації й узгодженню стратегічних планів, так само як і плануванню конкурентної поведінки банку. Такі “прогалини” у стратегічному плановому процесі суттєво утруднюють навіть визначення стратегічних пріоритетів інноваційної

діяльності, не кажучи вже про утворення цілісної стратегії інноваційного розвитку.

По-друге, на практиці динаміка інноваційного процесу звичайно обумовлюється насамперед наявністю (або відсутністю) інвестиційних коштів, які необхідні для впровадження нововведень. При цьому через досить невелику спроможність системи планування банків щодо навіть прогнозування термінів акумуляції вільних коштів в умовах надвисокої невизначеності господарської ситуації, прийняття інноваційних рішень найчастіше носить випадковий ("пропасний") характер. Характерними проявами такого роду ситуацій є інвестування у непрофільні активи або розгортання проектів, джерела тривалого фінансування яких є невизначеними.

По-третє, у прийнятті інноваційних рішень банків переважним є використання суто проектного підходу, за який кожне значне інноваційне рішення розглядається як окремий (часто досить автономний) комплекс заходів щодо створення нового продукту. Ефективність такого підходу за рахунок концентрації управлінських зусиль на вирішенні конкретних інноваційних проблем у окремо взятому випадку звичайно є досить високою, проте узгодження проектних рішень між собою, а також з традиційними господарськими процесами часто утруднюється. Крім того, організаційні форми міжпроектної взаємодії в більшості випадків є досить недосконалими.

По-четверте, у прийнятті інноваційних рішень банків майже не береться до уваги навіть можливість взаємного впливу інноваційних заходів один на одний, а також на інші аспекти функціонування банку. Таким чином, синергетичний ефект інноваційної діяльності (позитивний або негативний) в більшості випадків не враховується при плануванні інноваційного процесу ані в частині об'єму, ані навіть характеру, джерел, причин виникнення цього ефекту.

По-п'яте, створення організаційних форм та навіть організаційної структури інноваційної діяльності часто-густо є зайво консервативним і ретроградним (що саме вже є природним протиріччям). В більшості випадків організація інноваційного процесу ґрунтується на традиціях управління

науково-технічним розвитком, сформованим в банках за умови адміністративного регулювання економіки, які принципово відрізняються від ринкових.

По-шосте, навіть в існуючих на цей час процедурах стратегічного планування інноваційних процесів майже не здійснюється оцінка усієї сукупності найважливіших передумов прийняття інноваційних рішень (насамперед – ринкових можливостей, потенціалу науково-технічного розвитку банку, інноваційного потенціалу тощо). Таким чином, визначення політики в сфері впровадження нововведень банків найчастіше носить інтуїтивний чи однобічний характер. Внаслідок відсутності системності у прийнятті стратегічних інноваційних рішень досить часто банки стикаються у цій сфері або з неспроможністю відповідних організаційно-економічних систем впоратися з інноваційними проблемами, або з численними випадками супротиву змінам.

Дослідження проблем відповідності стратегічних інноваційних рішень, які приймаються у АТ «УКРСИББАНК», об'єктивним характеристикам їхнього інноваційного потенціалу буде надалі виконано на основі використання методологічної бази.

Першим етапом оцінки інноваційного потенціалу банку є вибір об'єкта і мети дослідження. Об'єктом дослідження виступає АТ «УКРСИББАНК», метою дослідження є визначення інноваційного потенціалу (ІП) банку та встановлення відповідності ІП до інноваційної стратегії банку.

Наступним етапом є визначення ступеня залучення банку в інноваційний процес для того, щоб мати відповіді на питання про діяльності, що здійснює банк в рамках інноваційного циклу. АТ «УКРСИББАНК» не працює за повним інноваційним циклом, тобто не проводить фундаментальні і прикладні дослідження. АТ «УКРСИББАНК» у рамках циклу створення здійснює банківські послуги, проектні, технологічні розробки, та спеціалізується воно на освоєнні новачків, а також на роботах у рамках циклу реалізації (а також

освоєння новачій у споживачів, здійснюючи рекламну діяльність, застосування різних каналів збуту й ін.).

Для дослідження застосуємо метод експертної оцінки. Він є ефективним для даного дослідження, тому що дозволить працівникам банку дати об'єктивну кількісну оцінку показників. У групі експертів знаходиться 11 чоловік: начальник аналітичного відділу, начальник навчального центра, 5 співробітників аналітичного відділу і 4 – навчальні центри.

За результатами опитування експертів побудуємо матрицю попарних порівнянь показників кадрового фактора оцінки ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК».

Розрахуємо коефіцієнти вагомості показників факторів ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» представимо їх у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Коефіцієнти вагомості показників ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Кадровий фактор		Технологічний фактор		Науково-технічний фактор		Фінансово-економічний фактор	
Пок-к	Значення	Пок-к	Значення	Пок-к	Значення	Пок-к	Значення
iK1	0,11	iП1	0,12	iН1	0,12	if1	0,09
iK2	0,14	iП2	0,08	iН2	0,17	if2	0,13
iK3	0,08	iП3	0,12	iН3	0,10	if3	0,11
iK4	0,13	iП4	0,15	iН4	0,09	if4	0,10
iK5	0,18	iП5	0,16	iН5	0,08	if5	0,07
iK6	0,18	iП6	0,21	iН6	0,11	if6	0,09
iK7	0,18	iП7	0,16	iН7	0,18	if7	0,10
				iН8	0,15	if8	0,14
						if9	0,07
						if10	0,05
						if11	0,06

Джерело: складено автором [39]

Проведемо оцінку кадрового фактора по показниках ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК». З метою перекладу показників у відносні величини будемо використовувати бальну шкалу – числову шкалу Харрінгтона, що отримана на підставі великої кількості статистичних даних;

фахівці вважають, що вона має універсальний характер. Значення базових показників, первинних показників АТ «УКРСИББАНК», а також відносні величини – бальна оцінка по шкалі Харрінгтона – по кадровому факторі ресурсної складового інноваційного потенціалу банку проведемо методом експертної оцінки в табл. 2.2.

Величину кадрового фактора ресурсної складового інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (M_k) розрахуємо:

$$M_k = 0,63 \cdot 0,11 + 0,78 \cdot 0,14 + 0,35 \cdot 0,08 + 1,00 \cdot 0,13 + 0,93 \cdot 0,18 + 0,25 \cdot 0,18 + 0,182 = 0,5813$$

Таким чином, відносна величина кадрового фактора ресурсної складового інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,5813, що відповідає середньому рівневі використання ресурсів.

Таблиця 2.2

Оцінка показників кадрового фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Показник	Ум. позн.	Базове значення	Значення	Бальна оцінка
Частина технічних працівників і дослідників у загальній обліковій чисельності працівників банку	ДО1	20%	13%	0,63
Частина працівників з науковим ступенем	ДО2	12%	8%	0,78
Середній вік технічних працівників і дослідників	ДО3	30-40 років	45-50 років	0,35
Плинність працівників інноваційної сфери	ДО4	Незнач	Незначить	1,00
Рівень кваліфікації і досвід працівників, притягнутих до інноваційного процесу	ДО5	Високий	Високий	0,93
Рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери	ДО6	Високий	Недостат	0,25
Рівень креативності працівників (інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей)	ДО7	Високий	Низький	0,18

Джерело: складено автором на основі [39]

Розглянемо технологічний фактор оцінки ресурсної складового інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК».

Проведемо оцінку технологічного фактора за показниками ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК», а також для перекладу первинних показників у відносні величини порівняємо їхній з

базовими, у якості яких приймемо показники банку-еталона. З метою перекладу показників у відносні величини будемо використовувати бальну шкалу – числову шкалу Харрінгтона.

Значення базових показників, первинних показників банку, а також відносні величини – бальна оцінка по шкалі Харрінгтона – по технологічному факторі ресурсної складової інноваційного потенціалу банку проведемо методом експертної оцінки в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка показників технологічного фактора ресурсної складової
інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»**

Показник	Ум. позн.	Базове значення	Значення	Бальна оцінка
Частина щорічного відновлення продукції	П1	40%	40%	1,00
Частина нової експортної продукції в загальному обсязі товарної продукції (ТП)	П2	40%	33%	0,80
Частина продукції, удосконаленої протягом трьох останнього років у загальному обсязі зробленої ТП	П3	70%	67%	0,90
Питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі зробленої ТП	П4	100%	87%	0,87
Частина впроваджених нових і істотно удосконалених технологічних процесів у загальній їхній кількості	П5	60%	38%	0,46
Рівень оснащення підрозділів банку технологічним устаткуванням, приладами, оргтехнікою	П6	Високий	Високий	0,97
Коефіцієнт щорічного відновлення техніки	П7	0,10	0,046	0,37

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахуємо величину технологічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (M_p):

$$M_p = 1 \cdot 0,12 + 0,8 \cdot 0,08 + 0,9 \cdot 0,12 + 0,87 \cdot 0,15 + 0,46 \cdot 0,16 + 0,97 \cdot 0,21 + 0,37 \cdot 0,16 = 0,759$$

Таким чином, відносна величина технологічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,759, що відповідає високому рівневі використання ресурсів. Розглянемо науково-технічний фактор оцінки ресурсної складової інноваційного потенціалу банку. Проведемо оцінку науково-технічного фактора по показниках ресурсної

складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК», а також для перекладу первинних показників у відносні величини порівняємо їхній з базовими, у якості яких приймемо показники банку-еталона. З метою перекладу показників у відносні величини будемо використовувати бальну шкалу – числову шкалу Харрінгтона.

Значення базових показників, первинних показників АТ «УКРСИББАНК», а також відносні величини – бальна оцінка по шкалі Харрінгтона – по науково-технічному факторі ресурсної складової інноваційного потенціалу банку проведемо методом експертної оцінки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка показників науково-технічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Показник	Ум. позн.	Базове значення	Значення	Бальна оцінка
Річний приріст кількості наукових публікацій на один працівника	H1	20%	15%	0,80
Фонд нагромадження об'єктів промислової й інтелектуальної власності	H2	Достатній	Достатній	0,90
Частина об'єктів промислової й інтелектуальної власності, що мають правовий захист, у загальній їхній чисельності	H3	100%	73%	0,73
Питома вага поданих заявок на патенти в загальній кількості об'єктів промислової й інтелектуальної власності	H4	50%	34%	0,60
Частина придбаних (отриманих) в інших банків прав на патенти, ліцензій на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків у загальному фонді об'єктів промислової й інтелектуальної власності	H5	50%	46%	0,85
Частина проданих іншим банкам	H6	60%	37%	0,32
Ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у необхідній інформації	H7	Відмінний	Гарний	0,62
Ступінь відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням банку	H8	Відмінний	Гарний	0,62

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахуємо величину виробничо-технологічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (M_n) :

$$Mn=0,12*0,8+0,17*0,9+0,1*0,73+0,09*0,6+0,08*0,85++0,11*0,32+0,18*0,62+0,15*0,62=0,6838$$

Таким чином, відносна величина науково-технічного фактора ресурсної складового інноваційного потенціалу досліджуваного банку дорівнює 0,6838, що відповідає середньому рівневі використання ресурсів. Розглянемо фінансово-економічний фактор оцінки ресурсної складового інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК». Проведемо оцінку фінансово-економічного фактора по показниках ресурсної складового інноваційного потенціалу банку, а також для перекладу первинних показників у відносні величини порівняємо їхній з базовими, у якості яких приймемо еталонні показники.

З метою перекладу показників у відносні величини будемо використовувати бальну шкалу – числову шкалу Харрінгтона. Значення базових показників, первинних показників АТ «УКРСИББАНК», а також відносні величини – бальна оцінка по шкалі Харрінгтона – по фінансово-економічному фактору ресурсної складового інноваційного потенціалу банку проведемо методом експертної оцінки в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка показників фінансово-економічного фактора ресурсної складового інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Показник	Ум. позн.	Базове значення	Значення	Бальна оцінка
Залучення нових джерел фінансових ресурсів на виконання інноваційних завдань	Ф1	Достатній	Недостатній	0,37
Ступінь забезпеченості інноваційного розвитку банку фінансовими ресурсами	Ф2	Достатній	Недостатній	0,37
Рівень використання притягнутих і власних ресурсів для виконання інноваційних завдань	Ф3	Відмінний	Гарний	0,64
Частина інноваційних витрат у загальному обсязі витрат банку	Ф4	15%	6%	0,60
Питома вага нижчеподаних витрат у загальному обсязі витрат банку:	Ф5	3%	0,7%	0,50
- на виконання науково-дослідних і експериментальних робіт				
- на придбання результатів науково-дослідних і експериментальних робіт				
- на придбання результатів розробок технологій	Ф7	3,0%	1,8%	0,70

- на придбання засобів діяльності банку, устаткування	Ф8	25,0%	18,3%	0,85
- на маркетинг і рекламу	Ф9	12,0%	2,4%	0,30
- зв'язаних з охороною прав на об'єкти промислової власності	Ф10	1,5%	0,6%	0,37
Річний приріст інноваційних витрат банку	Ф11	10%	7%	0,60

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахуємо величину фінансово-економічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (Mf):

$$Mf = 0,37 \cdot 0,09 + 0,37 \cdot 0,13 + 0,64 \cdot 0,11 + 0,6 \cdot 0,1 + 0,5 \cdot 0,07 + 0,46 \cdot 0,09 + 0,7 \cdot 0,1 + 0,85 \cdot 0,14 + 0,3 \cdot 0,07 + 0,37 \cdot 0,05 + 0,6 \cdot 0,06 = 0,5527$$

Таким чином, відносна величина фінансово-економічного фактора ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,5527, що відповідає середньому рівневі використання ресурсів. Розрахуємо коефіцієнти вагомості факторів ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»:

$$i_K = 13/48 = 0,27; i_P = 13/48 = 0,27; i_H = 11/48 = 0,23; i_F = 11/48 = 0,23.$$

Розрахуємо відносну величину узагальнюючого показника ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (Mf) :

$$K_r = 0,5813 \cdot 0,27 + 0,759 \cdot 0,27 + 0,6838 \cdot 0,23 + 0,5527 \cdot 0,23 = 0,6463$$

Таким чином, відносна величина узагальнюючого показника ресурсної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,6463, що відповідає середньому рівневі використання ресурсів.

Розглянемо фактори і показники оцінки процедурної складової інноваційного потенціалу банку (“умовозабезпечуючих” факторів), що будуть використані в дослідженні. Дані фактори і показники, їхні умовні позначки, а також відносні значення в порівнянні з еталоном, значення показників яких приймемо за одиницю, представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори і показники оцінки процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Фактори	Показники	Ум. позн.	Відн. знач.
Мотиваційний механізм	Адекватність системи морального стимулювання працівників інноваційним завданням банку	М1	0,7
	Адекватність системи матеріального стимулювання працівників інноваційним завданням банку	М2	0,8
	Рівень відповідності винагороди працівників результатам інноваційної діяльності, до якої вони притягнуті	М3	0,5
	Рівень використання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання	М4	0,7
Інноваційна культура	Рівень сприяння впровадженню нових підходів і технологій керування банком	І1	0,9
	Наявність механізму поширення ідей, рівень відкритості	І2	0,9
	Ступінь використання відкритих групових процесів генерування інноваційних ідей, застосування до працівників інноваційних підрозділів «мозкових штурмів»	І3	0,7
	Ступінь усвідомлення працівниками організації інновацій як головних цінностей	І4	0,8
Організаційно-управлінська складова	Ступінь відповідності регламенту організації її інноваційним завданням	І5	0,9
	Творчий стан організації	І6	0,8
	Ступінь відповідності структури організації її інноваційним завданням	О1	0,8
	Ступінь відповідності методів керування інноваційним завданням	ПРО2	0,9
	Ступінь спрямованості стратегічних завдань на інноваційний розвиток	ПРО3	0,9
	Ступінь використання децентралізованих (професійно-суспільних) структур по прийняттю рішень	ПРО4	0,8

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахуємо коефіцієнти вагомості показників факторів процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» і представимо їх у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти вагомості показників процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Фактор мотиваційного механізму		Фактор інноваційної культури		Фактор організаційно-управлінської складової		Процедурна складова	
Пок-к	Значення	Пок-к	Значення	Пок-к	Значення	Пок-к	Значення
iM1	0,33	iI1	0,17	iO1	0,29	iM	0,41

iM2	0,25	iI2	0,20	iO2	0,33	iИ	0,18
iM3	0,27	iI3	0,15	iO3	0,19	iO	0,41
iM4	0,15	iИ4	0,16	iO4	0,19		
		iИ5	0,15				
		iИ6	0,18				

Джерело: складено автором на основі [39]

Розрахуємо величину факторів процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» по формулі :

$$M_m = 0,7 \cdot 0,33 + 0,8 \cdot 0,25 + 0,5 \cdot 0,27 + 0,7 \cdot 0,15 = 0,671;$$

$$M_i = 0,9 \cdot 0,17 + 0,9 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,15 + 0,8 \cdot 0,16 + 0,9 \cdot 0,15 + 0,8 \cdot 0,18 = 0,845;$$

$$M_o = 0,8 \cdot 0,29 + 0,9 \cdot 0,33 + 0,9 \cdot 0,19 + 0,8 \cdot 0,19 = 0,852.$$

Таким чином, відносний вплив фактора мотиваційного механізму процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,671, що відповідає середньому рівневі застосування інноваційних процедур. Відносний розмір фактора інноваційної культури процедурної складової інноваційного потенціалу досліджуваного банку дорівнює 0,845, що відповідає високому рівневі застосування інноваційних процедур (факторів, які забезпечують умови здійснення інноваційної діяльності).

Відносний розмір організаційно-управлінського фактора процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,852, що відповідає високому рівню застосування інноваційних процедур. Розрахуємо відносний розмір процедурної складової інноваційного потенціалу досліджуваного банку (K_p):

$$K_p = 0,671 \cdot 0,41 + 0,845 \cdot 0,18 + 0,852 \cdot 0,41 = 0,777.$$

Таким чином, відносна величина процедурної складової інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,777, що відповідає нижній границі високого рівня застосування інноваційних процедур.

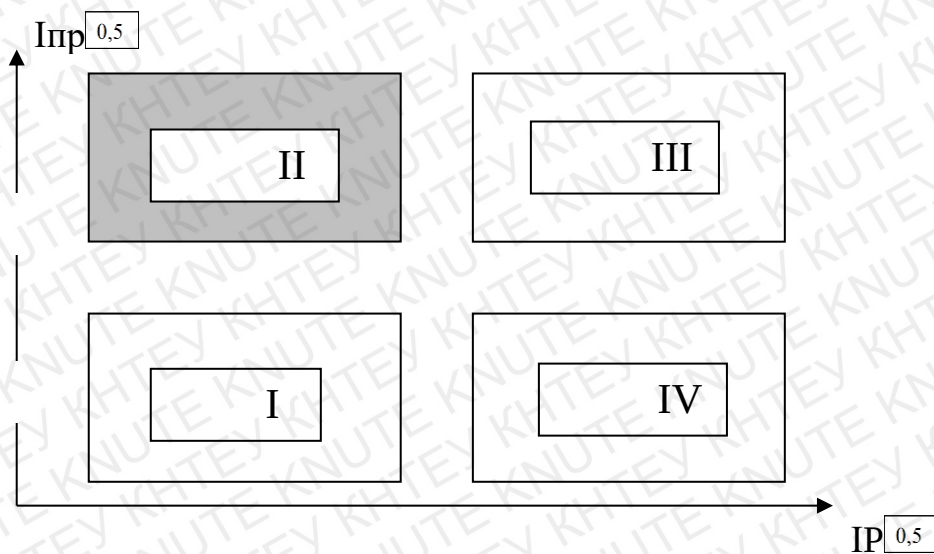
Коефіцієнти вагомості ресурсного і процедурної складової інноваційного потенціалу для АТ «УКРСИББАНК» як банк, що працює в циклі реалізації інновацій, складають відповідно 0,4 і 0,6.

Розрахуємо відносну величину використання інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК»:

$$I_s = 0,6463 \cdot 0,4 + 0,777 \cdot 0,6 = 0,7247$$

Таким чином, відносна величина рівня використання інноваційного потенціалу АТ «УКРСИББАНК» дорівнює 0,7247, що відповідає верхній границі середнього рівня використання потенціалу.

Для наочного зображення ситуації, у якій знаходиться банк, з позиції рівня використання інноваційного потенціалу побудуємо матрицю (рис. 2.1), що допоможе спрогнозувати подальші напрямки його розвитку в залежності від характеру залучення банку в інноваційний процес.



**Рис. 2.1. Матриця розвитку інноваційного потенціалу
АТ «УКРСИББАНК»**

По горизонталі матриці зображений рівень використання інноваційних ресурсів (ІР), а по вертикалі – рівень застосування інноваційних процедур (Іпр) (факторів, які забезпечують інноваційні умови).

АТ «УКРСИББАНК» за розрахованими відносними значеннями використання ресурсної складової і застосуванню процедурної складової інноваційного потенціалу знаходиться в зоні II. Цій зоні відповідає середній рівень використання інноваційних ресурсів і високий рівень застосування факторів розвитку інноваційного потенціалу.

Для АТ «УКРСИББАНК» як для банку, що працює в циклі реалізації інновацій, з огляду на вагомості інноваційних ресурсів і інноваційних процедур (відповідно 0,4 і 0,6), дану ситуацію можна вважати нормальною для функціонування. Банку рекомендується застосовувати стратегію нарощування інноваційних ресурсів, визначити «критичні зони» в інноваційних ресурсах і залучати інвестиції в проекти розвитку ресурсної складового інноваційного потенціалу банку.

Результати оцінки ступеня відповідності стратегічних інноваційних рішень, які приймалися на досліджуваному банку до позиціонування інноваційного потенціалу цього банку на площині матриці розвитку ІІ наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінки ступеня відповідності стратегічних інноваційних рішень АТ «УКРСИББАНК»

Зона позиціонування	Інноваційні рішення, які рекомендуються	Супінь відповідності
ІІ – реалізація інновацій	Визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Проектне фінансування інновацій. Забезпечення лідерства у якості та післяпродажному обслуговуванні	Майже відповідає

Джерело: складено автором на основі [39]

Таким чином, слід зазначити, що стратегічні інноваційні рішення, які приймаються у досліджуваному банку, досить малою мірою відповідають характеру інноваційних процесів, уособленням яких є інноваційний потенціал. Крім того, удосконалення системи управління інноваційним розвитком банку вимагає на додаткове урахування прогностичних змін ринкової ситуації та вимог (насамперед – зовнішніх) щодо доцільних і можливих трансформацій технологічної основи його функціонування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ У АТ «УКРСИББАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком банку

Починаючи розробку стратегічного планування інноваційної діяльності доцільно визначити яке значення мають інноваційні розробки в формуванні бюджету банку.

Для цього доцільно проаналізувати структуру витрат АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр. Аналіз витрат покажемо в Додатку Б.

Таблиця 3.1

Структура витрат АТ «УКРСИББАНК» за 2016-2018 рр

Витрати банку за статтями	За рік, тис.грн.		
	2016	2017	2018
Собівартість реалізованої продукції, в т.ч.	1 562 896,0	1 700 422,0	2 392 401,0
- Матеріали	679 732,7	333 333,9	989 155,0
- Паливо	7 685,2	8 533,4	12 152,7
- Електроенергія	11 823,3	13 008,2	18 565,0
- Комунальні витрати	564,3	576,6	586,6
- Витрати запасних частин	98 656,5	102 333,5	156 895,6
- Витрати на оплату праці	318 315,6	596 209,4	664 005,6
- Відрахування на ФОП	100 061,6	215 150,7	242 720,9
- Амортизація основних засобів що використовуються в виробництві	345 492,9	430 697,3	307 554,6
- Інші витрати	564,0	579,0	765,0
Адміністративні витрати, в тому числі:	68 585,0	74 914,0	73 857,0
- Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	16 753,5	27 440,6	30 270,4
- Відрахування на ФОП адміністративного персоналу	5 266,4	9 902,3	11 065,1
- Утримання та ремонт адміністративної будівлі	565,6	575,6	456,6
- Амортизація адміністративних основних засобів	1 736,1	1 729,7	925,4
- Комунальні виплати	98,6	102,3	156,6
- Податки та збори	40 565,0	29 865,0	26 888,0
- Корпоративні витрати	89,5	102,0	156,0
- Витрати на службові відрядження	568,0	659,0	765,0
- Витрати на зв'язок	189,6	203,6	256,6
- Юридичні та аудиторські консультації	1 026,0	1 567,0	2 056,0
- Інші витрати адміністративного призначення	1 726,7	2 766,9	861,3

Продовження табл. 3.1.

Витрати на збут, в тому числі:	33 615,0	54 808,0	145 715,0
- Витрати на пакування товарів			
- Ремонт повернутих товарів, гарантійне обслуговування	9 544,8	16 760,1	46 451,7
- Витрати на рекламу	1 056,0	1 235,0	1 655,0
- Витрати на транспортування	22 858,2	36 556,9	97 483,3
- Інші витрати	156,0	256,0	125,0
Інші витрати, в тому числі:	2 161 449,0	2 304 461,0	2 426 334,0
- Витрати на розробки та передові технології	1 858 846,1	2 023 316,8	2 173 995,3
- Штрафи	565,6	658,6	895,6
- Витрати на утримання об'єктів соціального призначення	1 025,0	1 236,0	1 566,0
- Інші витрати операційної діяльності	301 012,3	279 249,6	249 877,1
Всього	3 826 545,0	4 134 605,0	5 038 307,0

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності

АТ «УКРСИББАНК»

Як видно із таблиці 3.1., витрати на інноваційні розробки в 2018 році склали 2 173 995,3 тис.грн, що на 150 678,5 тис.грн. більше минулорічного показника. Питома вага у загальних витратах операційної діяльності становить 43,15 %.

На рисунку 3.1. покажемо динаміку зміни витрат на розробки та інноваційні проекти. Як бачимо, крива інноваційних видатків має зростаючу тенденцію.

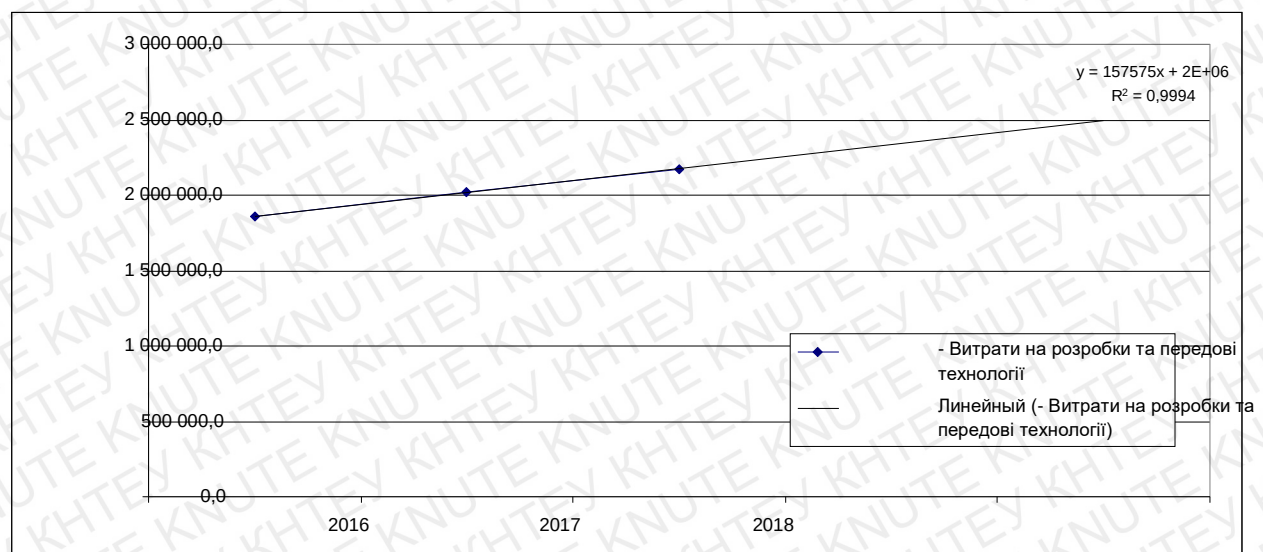


Рис. 3.1. Динаміка витрат АТ «УКРСИББАНК» на інноваційні розробки за 2016-2018 рік

Наклавши на графік інноваційних витрат лінію тренду, ми можемо спрогнозувати видатки з достовірністю прогнозу в 99%, що відображає R2.

Як ми бачимо, разом із зростанням доходів банку, банк збільшує і витрати на розробку передових технологій. Для прогнозування інноваційних видатків визначимо тенденцію зміни доходу. Це можна побачити із табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Тенденція зміни фінансових результатів АТ «УКРСИББАНК» у
2015 - 2018 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	Темп приросту за 2015-2016 рр, %	Темп приросту за 2016-2017 рр, %	Темп приросту за 2017-2018 рр, %	Середній темп приросту, %
Доходи операційної діяльності	2680262,0	4388847,0	4488104,0	5434889,0	63,7	2,3	21,1	29,0
Собівартість реалізованої продукції	1272827,0	1562896,0	1700422,0	2392401,0	22,8	8,8	40,7	24,1
Адміністративні витрати	59918,0	68585,0	74914,0	73857,0	14,5	9,2	-1,4	7,4
Витрати на збут	15626,0	33615,0	54808,0	145715,0	115,1	63,0	165,9	114,7
Інші витрати	1002329,0	2161449,0	2304461,0	2426334,0	115,6	6,6	5,3	42,5
Всього витрат	2350700,0	3826545,0	4134605,0	5038307,0	62,8	8,1	21,9	30,9
Неоподаткований прибуток	329562,0	562302,0	353499,0	396582,0	70,6	-37,1	12,2	15,2
Податок на прибуток	82390,5	140575,5	88374,8	99145,5	70,6	-37,1	12,2	15,2
Чистий прибуток	247171,5	421726,5	265124,3	297436,5	70,6	-37,1	12,2	15,2

Джерело: складено автором на основі [39]

Доходи операційної діяльності за період з 2015 по 2016 роки зросли на 63,7 %, за період з 2016 по 2017 роки зросли на 2,3% за період з 2017 по 2018 роки зросли на 21,1 %. Середній темп приросту становить 29,0%.

Собівартість реалізованої продукції за період з 2015 по 2016 роки зросли на 22,8 %, за період з 2016 по 2017 роки зросли на 8,8 % за період з 2017 по 2018 роки зросли на 40,7%. Середній темп приросту становить 24,1%.

Адміністративні витрати за період з 2016 по 2017 роки зросли на 14,5 %, за період з 2017 по 2018 роки зросли на 9,2 % за період з 2017 по 2018 роки впали на -1,4 %. Середній темп приросту становить 7,4 %.

Витрати на збут за період з 2015 по 2016 роки зросли на 115,1 %, за період з 2016 по 2017 роки зросли на 63,0 % за період з 2017 по 2018 роки зросли на 165,9 %. Середній темп приросту становить 114,7 %.

Інші витрати за період з 2015 по 2016 роки зросли на 115,6 %, за період з 2016 по 2017 роки зросли на 6,6 % за період з 2017 по 2018 роки зросли на 5,3 %. Середній темп приросту становить 42,5 %.

На основі розрахованих тенденцій зміни показників фінансових результатів проведемо планування на 2020 рік.

Таблиця 3.3

Планові фінансові результати АТ «УКРСИББАНК» на 2020 рік.

Показник	2018	Середній темп приросту, %	Плановий показник	Відхилення планового показника від фактичного (+,-)
Доходи операційної діяльності	5434889,0	29,0	7012889,9	1578000,9
Собівартість реалізованої продукції	2392401,0	24,1	2968836,7	576435,7
Адміністративні витрати	73857,0	7,4	79342,6	5485,6
Витрати на збут	145715,0	114,7	312817,5	167102,5
Інші витрати	2426334,0	42,5	3457911,9	1031577,9
Всього витрат	5038307,0		6818908,7	1780601,7
Неоподаткований прибуток	396582,0		193981,2	-202600,8

Джерело: складено автором на основі [39]

Отже, плановий дохід операційної діяльності становить $5434889,0 \times (100 + 29,0) / 100 = 7012889,9$ тис.грн.

Планова собівартість становить $2\,392\,401,0 \times (100 + 24,1) / 100 = 2\,968\,836,7$ тис.грн.

Планові адміністративні витрати становлять $73\,857,0 \times (100 + 7,4) / 100 = 79342,6$ тис.грн.

Планові витрати на збут становлять $145\,715,0 \times (100 + 114,7) / 100 = 312\,817,5$ тис.грн.

Планові інші витрати становлять $2\,426\,334,0 \times (100 + 42,5)/100 = 3\,457\,911,9$ тис.грн.

Загальна сума витрат складає 6 818 908,7 тис.грн. Отже, в 2020 році банк може отримати $7\,012\,889,9 - 6\,818\,908,7 = 193\,981,2$ тис.грн. прибутку.

Витрати на розробки та передові технології становлять в 2016 році 48,6% загальних витрат операційної діяльності.

В 2017 році 48,9%, а в 2018 році 43,1%. Таким чином, середній показник за 3 роки склав 46,88% від витрат банку.

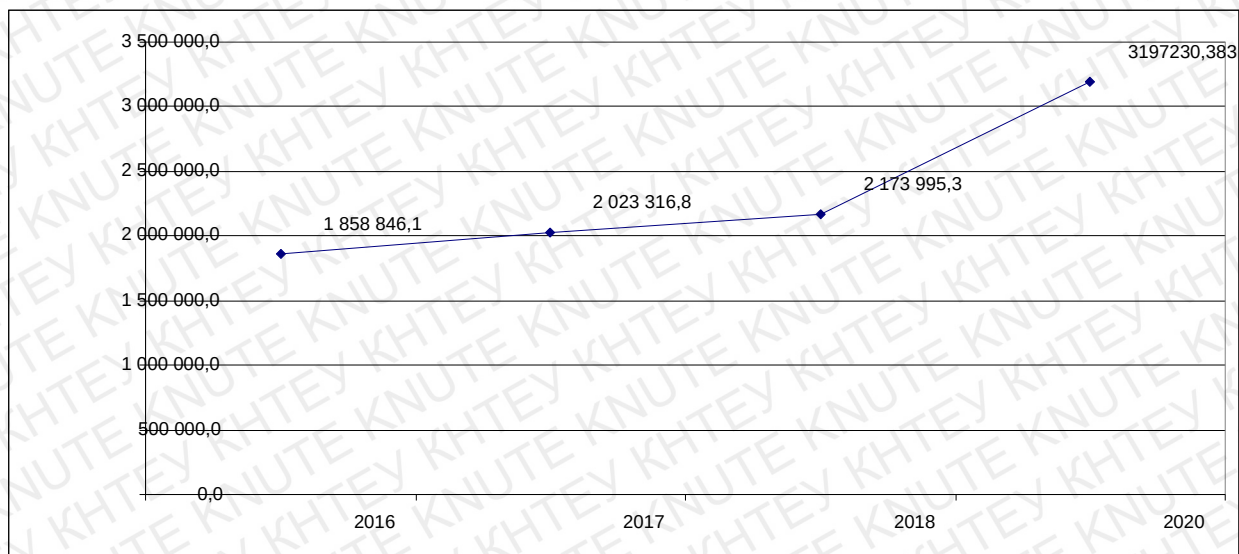


Рис. 3.3. Динаміка зміни витрат на розробку інноваційних проектів за 2016-2020 рр.

Саме тому очікуємо, що в 2020 році сума витрат на інноваційні проекти складе $6\,818\,908,7 \times 46,88\% = 3\,197\,230,4$ тис.грн. Визначимо наскільки обґрунтованими є дані вкладення у наступному параграфі випускної кваліфікаційної роботи.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Економічне обґрунтування залежності доходу від витрат на інноваційні розробки побудуємо на основі кореляційно-регресійного аналізу.

Для того, щоб побачити динаміку доходу, побудуємо графік.

З графіка ми бачимо, що банк працювало із нестабільною ефективністю. Показана на рисунку лінія тренду має формулу $y = 466072x + 1E+06$. Однак достовірність апроксимізації – тобто можливості прогнозу становить 88%.

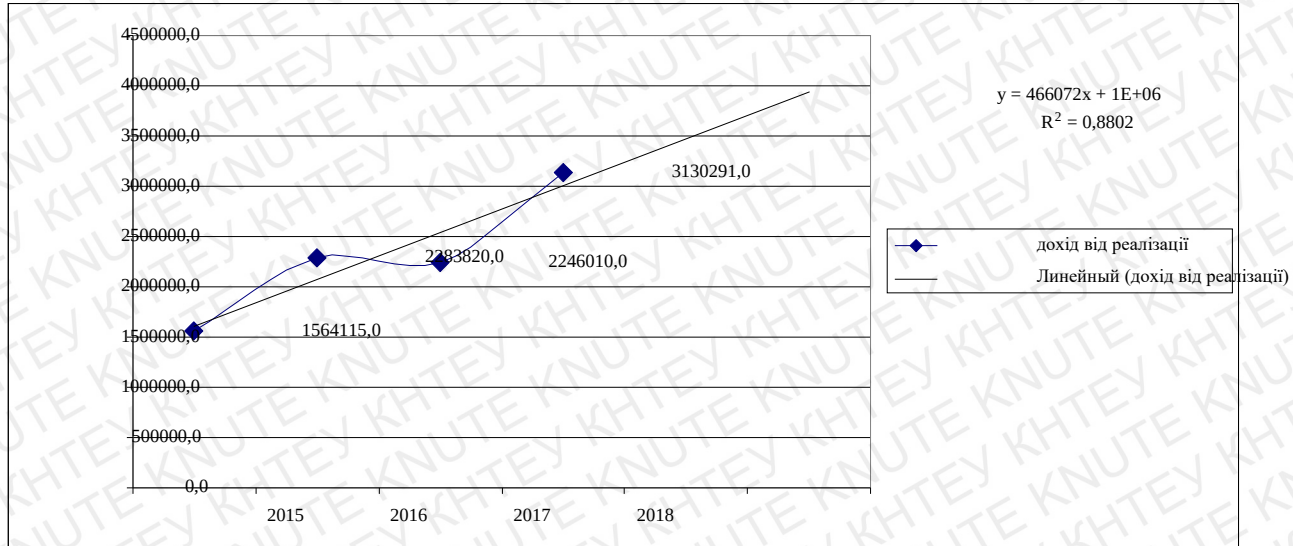


Рис. 3.4. Динаміка доходу від реалізації АТ «УКРСИББАНК» у 2015 - 2018 рр.

Окрім прямих факторів впливу на обсяг збуту банку – це вироблена продукція та ціна продукції, є ще і непрямі фактори впливу. Визначимо вплив на обсяги збуту діяльності (Y) таких факторів як Витрати на інноваційні розробки (X1) та Капітал банку (X2)

Вихідні дані для розрахунку покажемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для аналізу залежності доходу від витрат на інвестиційні розробки та вартості капіталу

	Дохід від реалізації (Y)	Витрати на інноваційні розробки (X1)	Капітал банку (X2)
2015	8564115	639321	5 047 040
2016	2283820	1858846	5974568
2017	2246010	2023317	6189982
2018	3130291	2173995	6319590

Джерело: складено автором на основі [39]

Дані регресійного аналізу зображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Регресійна статистика

Множинний R	0,957393
R-квадрат	0,916602
Нормований R-квадрат	0,749805
Стандартна помилка	320793,9
Спостереження	4

Джерело: складено автором на основі [39]

Результати, які отримуємо за допомогою інструменту «Регресія», надають таку інформацію:

Коефіцієнт множинної детермінації показує, що приблизно на 95,7% Y залежить від X_1 , X_2 та X_3 . Це свідчить про щільний зв'язок, враховуючи як мінімум три фактори впливу.

Рівень спостережень дозволяє судити про достатній рівень для оцінки множинної регресії.

З 5% - м ризиком помилки існує ймовірність більша ніж 95%, що залежність між X_1 , X_2 та X_3 існує.

Мультиколінеарність – це становище, за якого одна чи більше незалежних змінних, що входять в рівняння регресії, є точним лінійними функціями від однієї чи більше інших незалежних змінних того самого рівняння.

Наявність мультиколінеарності визначає коефіцієнт детермінації, тобто його значення, що свідчить про залежність змінних одна від одної.

Перша частина - це регресійна статистика, яка містить такі важливі показники, як достовірність апроксимації R^2 між рентабельністю, логістичними витратами, продуктивністю праці та оборотністю запасів. За даними дослідження даний показник дорівнює 0,957, значення "Множинний R", яке представляє корінь із дисперсії (R^2) та дорівнює 0,91. Це значення є коефіцієнтом кореляції та виражає залежність доходу від витрат на інвестиційні розробки та вартості капіталу.

У другій частині проведемо дисперсійний аналіз.

Таблиця 3.6

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2,0	1131031024106,0	565515512053,0	5,5	0,3
Залишок	1,0	102908720376,0	102908720376,0		
Разом	3,0	1233939744482,0			

Джерело: складено автором на основі [39]

Сума квадратів регресії 1131031024106,0, тобто загальна варіативність регресії становить 1131031024106,0. Степінь свободи регресії = 2.

Визначимо коефіцієнти залежності доходу від витрат на інноваційні розробки та вартості капіталу в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Коефіцієнти залежності між доходами, витратами на інноваційні розробки та вартості капіталу

	Коефіцієнти	Стандарт-на похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
Y- перетин	7514717,9	7993391,8	0,9	0,5	-94050954,3	109080390,1	94050954,3	109080390,1
Змінна X 1	6,0	4,3	1,4	0,4	-48,4	60,5	-48,4	60,5
Змінна X 2	-2,8	2,7	-1,0	0,5	-36,9	31,4	-36,9	31,4

Джерело: складено автором на основі [39]

Третя частина надає детальну інформацію про члени рівняння регресію. На відрізку та осі ординат (Y - перетинання) та коефіцієнтах, а також про їх стандартні похибки. Виводиться значення найменшого та найбільшого меж 95% рівня надійності, як на відрізку, так і для кожного коефіцієнту.

Таким чином регресійний аналіз дає можливість зробити лінійне рівняння залежності прибутку від доходу та дебіторської заборгованості.

Рівняння складається за допомогою коефіцієнтів, отриманих в результаті регресійного аналізу.

$$Y = 6 X_1 - 2,8 X_2 + 0,05 X_2 + 7514717,9 ; \quad (3.1)$$

Де Y – обсяг збуту продукції;

X1 - Витрати на інноваційні розробки;

X2 - Капітал банку;

Розглянемо моделювання показників за даною залежністю. Результати моделювання покажемо в Додатку Г.

Отже, в результаті кореляційно-регресійного аналізу ми таки побачили, що витрати на розробки мають значний вплив на формування доходу банку.

З метою визначення прибутку від операційної діяльності за результатами інноваційної програми, проведемо перепланування фінансових результатів на 2019 рік із врахуванням пропозиції.

Таблиця 3.10

Планування фінансових результатів АТ «УКРСИБАНКу» на 2020 рік

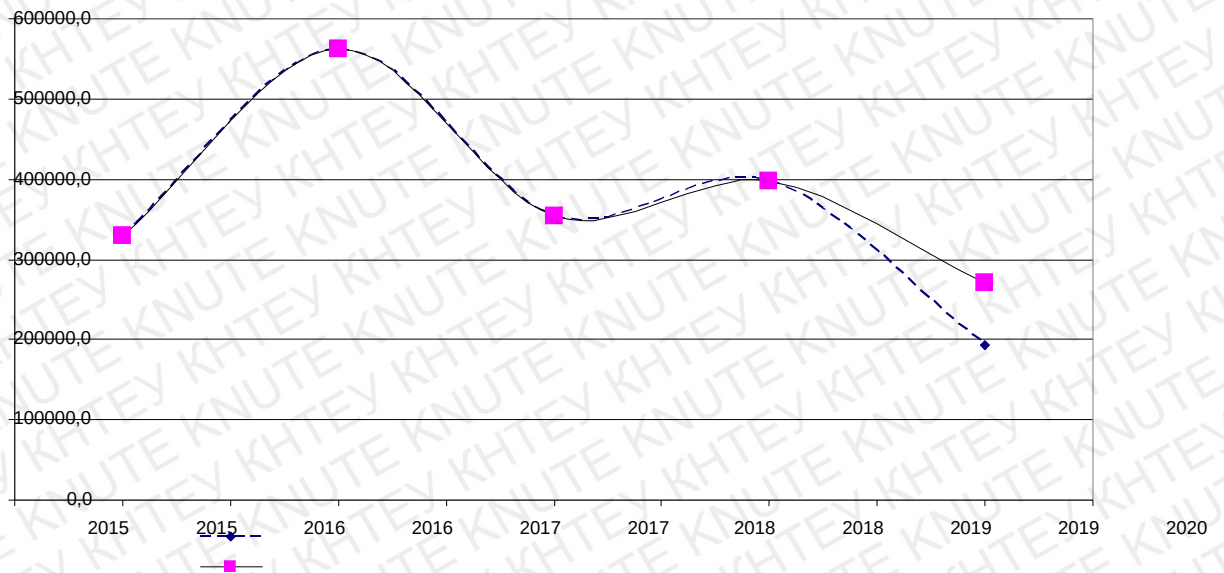
Показник	2020	Плановий показник	Плановий показник із врахуванням резервів скорочення витрат	Ефект використання резервів	Відхилення від показника за 2020 рік
Доходи операційної діяльності	5434889,0	7012889,9	7012889,9	0,0	1578000,9
Собівартість реалізованої продукції	2392401,0	2968836,7	3065181,7	96345,0	672780,7
Валовий прибуток	3042488,0	4044053,2	3947708,3	-96345,0	905220,3
Адміністративні витрати	73857,0	79342,6	79342,6	0,0	5485,6
Витрати на реалізацію	145715,0	312817,5	302581,8	-10235,8	156866,8
Інші витрати	2426334,0	3457911,9	3295491,8	-162420,1	869157,8
Прибуток операційної діяльності	396582,0	193981,2	270292,1	76310,9	-126289,9

Джерело: складено автором на основі [39]

Отже, доходи операційної діяльності складатимуть 7012889,9 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції $2968836,7 + 104189,8$ (сума амортизаційних витрат обладнання) = 3065181,7 тис.грн. Отже, валовий прибуток становить $7012889,9 - 3065181,7 = 3947708,3$ тис.грн.

Адміністративні витрати складуть $79342,6 - 0,0 = 79342,6$ тис.грн.

Витрати на реалізацію складуть 312817,5 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції. Інші витрати складуть $3457911,9 - 162420,13 = 3295491,8$ тис.грн. Отже, прибуток операційної діяльності становить $3947708,3 - 79342,6 - 302581,8 - 3295491,8 = 270292,1$ тис.грн.



**Рис.3.6. Вплив інноваційної програми на фінансовий результат
АТ «УКРСИБАНК» в 2020 році**

Отже, для стабілізації фінансово-економічного становища банку України протягом 2020 на наступні роки необхідно скористатися зростанням попиту на світовому ринку. Цього можна досягнути шляхом передових технологій, що вирізнятимуть українську продукцію на світовому ринку. В результаті програми інноваційних розробок банку може отримати на 76 310,9 прибутку та збільшити дохід у порівнянні із 2015 роком на 1 578 000,9 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків, а саме:

1. Інновація – це є результат інноваційної діяльності, що пов'язаний з прогресивними якісними змінами в продуктах, послугах, технологіях, процесах, управлінні, що реалізовані на ринку та/або впроваджені в діяльність компанії, що сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та розвитку. Кошти, отримані від реалізації інновації мають покривати видатки на створення, впровадження та просування інновації на ринку, а також приносити прибуток від реалізації інновацій. Крім того, вони виступають стимулом до створення нових інновацій і є джерелом фінансування нового інноваційного процесу.

2. При розробленні методичних підходів до формування системи управління інноваційним розвитком бізнесу слід враховувати, що ефективна інноваційна діяльність підприємств має сприяти стабільному функціонуванню та розвитку підприємств на інноваційних засадах, що супроводжується позитивними структурними змінами і не тільки в структурі активів, зобов'язань, капіталу, але й в адміністративній та інституційній структурах, що супроводжується зниженням витрат та підвищенням результативних показників діяльності підприємств. Основна мета інноваційної діяльності бізнесу – це забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка виступає необхідною умовою його ефективності.

3. Проектування організаційної структури управління банком є одним з найбільш складних управлінських завдань. Проектування організаційної структури (ПОС) – це систематична зміна складу, внутрішніх зв'язків і залежностей підсистем, які складають банки, та його формальної організаційної структури на основі використання об'єктивних законів організації та у відповідності із перетворенням умов господарювання. Найбільш доходною за сучасні умови розвитку банку може бути інноваційна стратегія з орієнтацією на

створення базових кардинальних інновацій у продуктивній сфері. По суті, повна і успішна реалізація такої стратегії має означати створення та розвиток нового ринку, на якому банк-новатор у певний момент стає єдиним монополістом.

4. Оцінка ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності підприємства має базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і за їх сукупністю. Відбір інноваційних проектів має відбуватися з врахуванням економічної ефективності, що визначається в контексті «прибуток-ліквідність-ризик», та у відповідності зі стратегічними напрямками розвитку бізнесу.

Стратегічні інноваційні рішення, які приймаються у досліджуваному банку, досить малою мірою відповідають характеру інноваційних процесів, уособленням яких є інноваційний потенціал. Крім того, удосконалення системи управління інноваційним розвитком банку вимагає на додаткове урахування прогностичних змін ринкової ситуації та вимог (насамперед – зовнішніх) щодо доцільних і можливих трансформацій технологічної основи його функціонування.

5. На нашу думку для стабілізації фінансово-економічного становища банку України протягом 2020 на наступні роки необхідно скористатися зростанням попиту на світовому ринку. Цього можна досягнути шляхом передових технологій, що вирізнятимуть українську продукцію на світовому ринку. В результаті програми інноваційних розробок банку може отримати на 76 310,9 прибутку та збільшити дохід у порівнянні із 2015 роком на 1 578 000,9 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті : Закон України № 185/94-ВР від 23.09.1994 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-XI від 16.04.1991 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
3. Про Національний банк України : Закон України № 679-XIV від 20.05.1999 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
4. Про систему валютного регулювання і валютного контролю : Декрет Кабінету Міністрів України № 15-93 від 19.02.1993 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
5. Про врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України : Постанова Національного банку України № 410 від 13.12.2016 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
6. Про встановлення розміру обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті: Постанова Національного банку України № 457 від 15.11.2013 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
7. Про порядок виплати переказів із-за кордону фізичним особам : Постанова Національного банку України № 476 від 16.11.2012 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
8. Про затвердження Переліку документів, що утворюються в діяльності Національного банку України та банків України із зазначенням строків зберігання : Постанова Національного банку України №406 від 07.12.2004 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
9. Інструкція про порядок здійснення контролю за експортними, імпор্তними операціями : постанова Правління Національного банку України №136 від 24 березня 1999 р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

10. Банківські операції / За ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – 696 с.
11. Банківські операції [Текст] / О. В. Дзюблюк, Б. П. Адамик, Н. Д. Галапуп [та ін.] ; за ред. О. В. Дзюблюка. – 2-ге вид., випр. і доповн. – Тернопіль : Терно-граф, 2013. – 688 с.
12. Божидарнік Н.В. Валютні операції – К.: ЦУЛ. – 2013. – с. 696.
13. Володимир О. М. Валютний контроль в Україні: суть та необхідність проведення / О. М. Володимир // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період: збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції, 12 травня 2005 року у Хмельницькому економічному університеті. [У 2-х частинах]. Ч. 1. – Чернівці: Букрек, 2009. – С. 49-54.
14. Дахер Е. А. Модель формування валютного резерва в случае риска / Е. А. Дахер // Матеріали 8-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної школи-конференції «Сучасні проблеми гуманізації і гармонізації управління». – Дніпропетровськ, 2008. – С. 268–270
15. Делас В. А. Місце комерційних банків у системі валютного контролю / В. А. Делас // Фінанси України. – 2010. – № 5. – С. 151-155.
16. Дзюблюк, О. В. Організаційно-економічний механізм функціонування комерційних банків на валютному ринку [Текст] : монографія / О. В. Дзюблюк, О. С. Пруський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2008. – 296 с.
17. Дядя С. І. Фактори ризику валютних операцій комерційного банку / С. І. Дядя, О. П. Зоря, А. П. Пухальська // Економічний простір : зб. наук. пр. / Придніпровська державна академія будівництва і архітектури. – 2011. – № 45. – С. 155–160.
18. Пруський О. С. Організація діяльності комерційних банків на валютному ринку України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 / О. С. Пруський. – Т., 2006. – 20 с.

19. Пруський, О. С. Ризики експансії іноземного капіталу у банківський сектор України / О. С. Пруський, О. Є. Колісник // Наукові записки. Сер. Економіка. – 2011. – Вип. 18. – С. 429-440.
20. Пухальська А. П. Удосконалення аналізу валютних операцій комерційного банку / А. П. Пухальська, О. П. Зоря // Збірник наукових праць Економічний простір, 2011. – С. 180-185.
21. Санжаревський В. Валютний контроль, протидія «відмиванню» коштів та системні банківські ризики / В. Санжаревський // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 7. – С. 42-45.
22. Смолянська О. Ю. Фінансовий ринок : навчальний посібник / О. Ю. Смолянська. – К. : ЦЕЛ, 2005. – 384 с.
23. Ткачук В. О. До питання сутності валютного регулювання / В. О. Ткачук, Б. Б. Сас // Проблеми конструкції та розвитку форм самоорганізації людських спільнот : зб. матер. IV-ої Міжнар. наук.-практ. конф. [Київ, Лондон, 21-28 квіт. 2011 р.]. – Одеса : ІнПрес, 2011. – С. 223-226.
24. Чирка Д. Валютні операції як основа валютного ринку / Д. Чирка // Збірник наукових праць. Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 129-132.
25. Шелудько В. М. Фінансовий ринок : навчальний посібник / В. М. Шелудько. – К. : Знання-Прес, 2002. – 535 с.
26. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку - <https://www.nssmc.gov.ua>
27. Банківська система України: інституційні зміни та інновації : кол. моногр. / [Л.О. Примостка, М. І. Дибя, І. В. Краснова та ін.]; за заг. ред. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2015, – 434 с.
28. Гарнов А. Формирование инновационного механизма разработки и внедрения в производство на примере фармацевтической промышленности / А. Гарнов, Т. Козюра // РИСК. – 2010. – № 3. – С. 167 – 170.

29.Єгоричева С. Методичні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках / С. Єгоричева // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 1. – С. 53–57.

30.Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації : аналіт. доп. / Центр Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2004 – №7. – С. 24.

31.Лозовий В. С. Застосування проектного підходу в сфері науки як ресурс модернізації і розвитку України : аналіт. записка / В. С. Лозовий. – Режим доступу : www.niss.gov.ua/articles/1225.

32.Мошенець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О.Мошенець // Фінансовий ринок України. – 2011. – № 12. – С. 7-8.

33.Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 143.

34.Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 13 груд. 1991 р. № 1977-III // Голос України. – 1992. – 24 берез.

35.Яковенко Р. В. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи / Р. В. Яковенко, А. М. Чернега. – Режим доступу : www.kntu.kr.ua/doc/zb_22%282%29_ekon/stat_20_1/72.pdf.

36.Поляков С.Г. Модель инновационного развития предприятия / С.Г. Поляков, И.М. Степнов // Инновации. – 2003. – № 2-3 (59-60). – С. 36-38.

37.Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. I, № 4. – С. 103-112.

38.Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.

39.Публічна інформація АТ «УКРСИББАНК» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/financial-reports/>