

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-87>

УДК 336.71:330.131.7:001.895

Науково-методичне забезпечення експрес-оцінки банківських інновацій на стадії проектування

Піддубна В.Г.

аспірант кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету

Статтю присвячено актуальним питанням формування науково-методичного забезпечення експрес-оцінки банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності розвитку ринку банківських послуг. Проаналізовано та систематизовано інноваційні ризики, які пов'язані з реалізацією інноваційних проектів. Розроблено науково-методичний підхід до проведення експрес-оцінки ефективності банківських інновацій на стадії проектування. Визначено ключові чинники, які впливають на ефективність інноваційних проектів вітчизняних банків.

Ключові слова: інновації, інноваційний ризик, експрес-оцінка, банки, інноваційний проект, ефективність.

Поддубная В.Г. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИЙ НА СТАДИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам формирования научно-методического обеспечения экспресс-оценки банковских инноваций в условиях финансовой нестабильности развития рынка банковских услуг. Проанализированы и систематизированы инновационные риски, связанные с реализацией инновационных проектов. Разработан научно-методический подход к проведению экспресс-оценки эффективности банковских инноваций на стадии проектирования. Определены ключевые факторы, влияющие на эффективность инновационных проектов отечественных банков.

Ключевые слова: инновации, инновационный риск, экспресс-оценка, банки, инновационный проект, эффективность.

Piddubna V.G. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR EXPRESS EVALUATION OF BANK INNOVATIONS AT THE DEVELOPMENT STAGE

The paper is devoted to methodological support for rapid assessment of banking innovations in the conditions of financial instability on the banking market. This paper analyzes and organizes the implementation of projects that are associated with the risk of innovations. The paper develops scientific-methodical approach to the rapid assessment of the effectiveness of banking innovations at the development stage. It determines the key factors of influencing the efficiency of innovative projects.

Keywords: innovation, innovation risk, express assessment, banks, innovative project, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах динамічності змін діяльності будь-якого банку як повноцінного учасника фінансового ринку він змушений змінюватися сам та бути ініціатором внутрішньоорганізаційних інноваційних процесів. Етап упровадження банківських інновацій, на нашу думку, слід уважати найбільш важливим, оскільки багато в чому визначає майбутню прибутковість і, як наслідок, ефективність проекту.

Ключовим питанням на цьому етапі є вибір інноваційного проекту з декількох альтернативно можливих. Цей вибір повинен ураховувати завдання, які постають перед банком, відповідності їм характеристик, які властиві проектам, а також можливим змінам ситуації на ринку банківських послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню оцінки інноваційних проектів бан-

ків в умовах фінансової нестабільності розвитку ринку банківських послуг присвячено наукові праці вітчизняних науковців. Зокрема, розробленню інноваційної політики та визначення життєвого циклу проекту присвячено наукові праці Н. Данік, Р. Побережного, В. Ткачука [1–3]. Інші науковці розглядають процес оцінки інноваційних проектів із погляду інноваційних ризиків та інноваційних загроз, серед них: Р. Баглай, Л. Гриценко, І. Домінова, С. Єгоричева, О. Меренкова та багато інших. Проте залишаються актуальними питання проведення експрес-оцінки банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності ринку банківських послуг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування науково-методичного забезпечення експрес-оцінки банківських інновацій на основі систе-

матизації ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку вітчизняної банківської системи характеризується високим ступенем насиченості різноманітними банківськими продуктами та послугами та, як наслідок, зростаючою конкуренцією між банками. За таких обставин конкурентні переваги отримують ті банки, які спроможні розробити та запровадити новітні технології, вдосконалити продуктовий ряд, розробляти альтернативні канали обслуговування клієнтів. У зв'язку із зазначеним доцільним є визначення чинників, що можуть спричинити негативний вплив на результат від запровадження інновацій, тобто чинники ризику банківських інновацій.

С. Єгоричева розглядає інноваційний ризик як породжену впливом зовнішнього і внутрішнього середовища банку ймовірність відхилення реального перебігу керованого процесу створення та впровадження банківських інновацій від сценарію, що передбачався, та, відповідно, дійсних результатів (мети) від

очікуваних. Отже, величина інноваційного ризику загалом, визначається мірою невизначеності зовнішнього середовища, складністю самої інновації та інноваційною спроможністю суб'єкта впровадження [7, с. 207].

На думку автора статті, ризик банківських інновацій доцільно розглядати в широкому та вузькому сенсах. У широкому сенсі це ймовірність виникнення збитку або недоотримання прибутку банком в умовах запровадження нових або вдосконалених банківських продуктів та послуг, технологій, бізнес-процесів, які у тій чи іншій формі забезпечують фінансову стабільність функціонування банку.

В узькому сенсі це ймовірність від'ємного відхилення очікуваного результату окремо взятої банківської інновації від запланованого результату за рахунок неточних вихідних даних або зміни поточної кон'юнктурної ситуації на ринку банківських послуг.

На основі проведеного аналізу наукових поглядів щодо ознак інноваційного ризику [4–8] автором запропоновано власну класифікацію ризиків банківських інновацій (рис. 1).

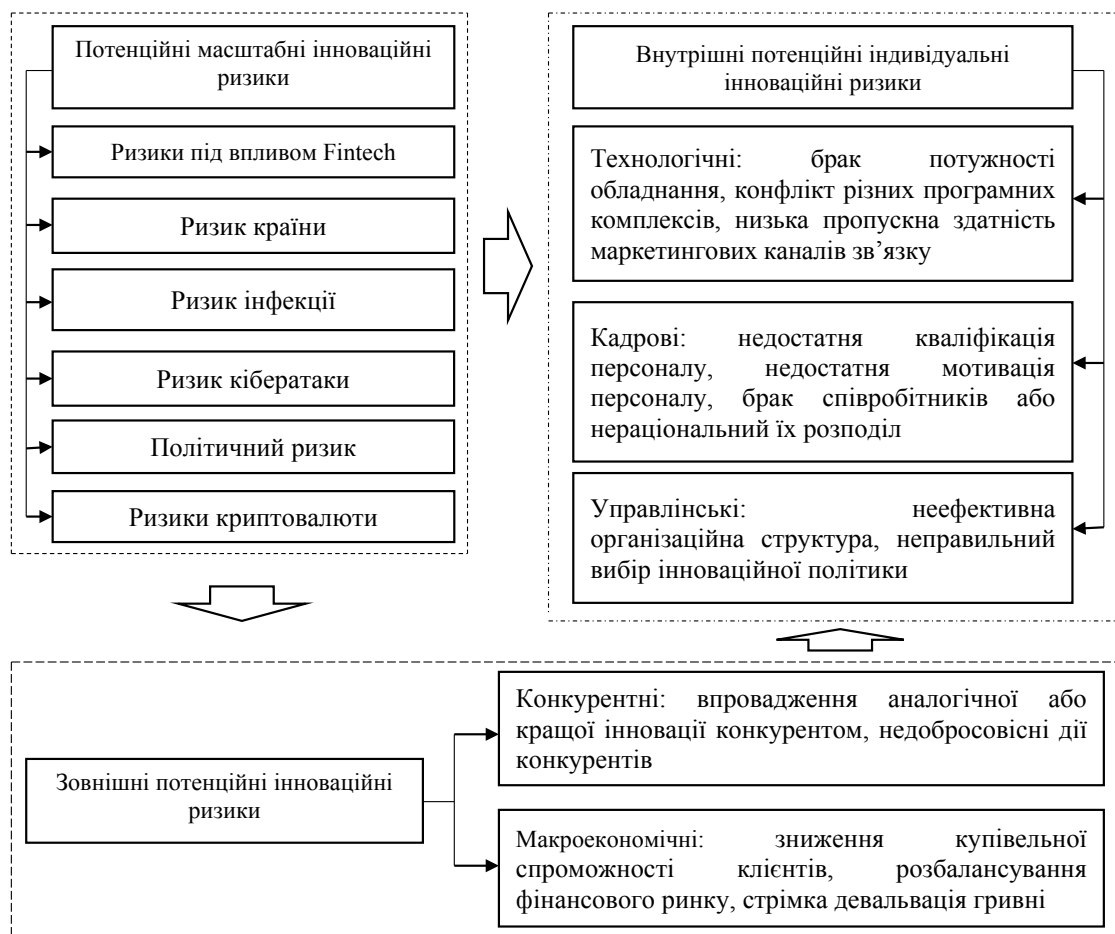


Рис. 1. Класифікація ризиків банківських інновацій

Джерело: розроблено автором

Виходячи із наведеної класифікації, вважаємо за доцільне дати більш детальну характеристику потенційним масштабним інноваційним ризикам.

Перша група – це ризики під впливом Fintech. Фінансові технології (від англ. – financial technology), або Фінтех (від англ. – fin tech), являють собою сегмент ринку, на якому існують компанії на перетині сектору надання традиційних фінансових послуг (банки) та сфери діяльності інноваційних компаній, які використовують новітні технології, що змінює природу фінансових посередницьких послуг, роблячи їх непотрібними після переходу на хмарні платформи. Fintech являє собою наступний етап розвитку фінансових послуг, що характеризується появою нових технологічних та інноваційних стартапів і учасників ринку, які запроваджують на новій основі в практику фінансової діяльності підприємств продукти та послуги, що надаються нині традиційними банками.

Fintech знайшов своє відображення у фінансовій сфері у таких формах:

– Кредитування P2P які альтернатива роздрібному кредитуванню. Національний банк України визначає P2P-кредитування «як спосіб позичання коштів між особами, які не пов'язані між собою, без залучення фінансового посередника (банку, кредитної спілки тощо)» [9]. При цьому важливо зазначити, що в моделі P2P-кредитування банк функціонує не як фінансовий посередник, а виконує суто технічні функції, які полягають у наданні послуги щодо пошуку потенційних кредиторів і позичальників, за що банк отримує певну суму комісійних. Разом із тим банк не несе відповідальності за повернення наданого кредиту і не гарантує одержання доходу [10, с. 77]. В Україні вперше послуги P2P-кредитування 2015 р. розпочав надавати ПАТ «КБ «ПриватБанк», пропонуючи вищу дохідність (у середньому +5% річних від базових ставок за вкладами) [9].

– Блокчейн-технологія, яка дає змогу зберігати значні обсяги даних та оперувати ресурсами самих учасників фінтеху, тобто реалізація транзакції без участі основного контрагента – банку або платіжної системи, а також створюючи криптовалюту за рахунок запису інформації про транзакції та осіб, що беруть участь у їх проведенні. Серед небанківських платіжних цифрових сервісів, які надають перевагу індивідуальним та клієнтоорієнтованим підходам, можна назвати англійські електронні платіжні системи Skrill та Transfer

Wise, а також американські компанії Venmo/ Braintree, яка увійшла до складу міжнародної платіжної системи PayPal, та WePay. З 2015 р. партнером системи Transfer Wise є ПАТ «КБ «ПриватБанк» [10, с. 76].

– Надання онлайн-кредитів за рахунок використання електронних платіжних систем. У Польщі 2012 р. з'явився Mbank – онлайн-структура з високотехнологічною IT-платформою, що має понад 200 функцій. Угорська група OTP Group створила аналогічний Touch Bank, який орієнтується на клієнтів сегмента affluent – «середній клас і вище». У Великобританії впродовж 2014–2016 рр. було зареєстровано шість необанків. Створення таких банків є достатньо дорогою інвестицією й потребує значних коштів на підтримку діяльності [11, с. 8; 12, с. 16]. В Україні перший необанк – Monobank створено 2017 р. Відкриття і використання рахунку у цьому банку безкоштовні, а клієнт підключається до платіжної системи MasterCard. Сьогодні Monobank працює у партнерстві з ПАТ «Універсал банк» та активно формує власну клієнтську базу [10, с. 77].

У табл. 1 наведено ризики, пов'язані з дією фінтеху.

Друга група – ризик країни. Ризик країни безпосередньо пов'язаний з інтернаціоналізацією роботи банків. З одеських банків ПАТ «Імексбанк» мав відділення в Південно-Африканській Республіці, ПАТ «Південний» – у Литві. Ризики, яким піддається банк, походять від негативного впливу на фінансовий результат і капітал банку у зв'язку з можливістю втрат із причин, пов'язаних із політичними, економічними чи соціальними умовами «країни перебування». Цей вид ризику також поширюється на всі типи українських банків за участю іноземного капіталу, яких стає все більше, у міру збільшення глобальних фінансових зв'язків [16, с. 60].

Третя група – ризик інфекції. Банки більш уразливі для фінансової контагіозності на світовому ринку. Негативні ринкові тенденції можуть швидко поширитися на інші частини банківського ринку. Банкам необхідно відстежувати і вимірювати їх потенційне зараження. Ризик інфекції є одним з основних чинників для системно значимих банків. У вересні 2008 р. банк Lehman Brothers, четвертий за величиною інвестиційний банк у США, оголосив про банкрутство, при цьому топ-менеджери банку отримали бонуси на загальну суму півтора мільярда доларів. Банкрутство Lehman Brothers дало поштовх розгортанню глобаль-

Ризики для банківського сектору, що виникають під дією фінтеху

Сфери впливу	Ризики	Можливості
Споживчий сектор	конфіденційність і безпека даних; відсутність безперервності в банківських процесах; неприпустимі маркетингові практики	надання більш спеціалізованих банківських послуг; зниження транзакційних витрат; прискорення банківських процесів
Банки та банківська система	стратегічні ризики і ризики рентабельності; збільшення взаємозв'язку між фінансовими сторонами; високий операційний ризик; ризики управління третіми особами; комплаєнс-ризик, що включатиме відмову захисту споживачів і регулювання захисту даних; ризик фінансування тероризму, відмивання грошей; ризик ліквідності і волатильності джерел фінансування банків	поліпшення і більш ефективного здійснення банківських процесів; інноваційне використання даних для цілей маркетингу й управління ризиками; потенційний позитивний вплив на фінансову стабільність у зв'язку з посиленням конкуренції; регтех

Джерело: систематизовано автором за [13–15]

ної фінансової кризи. Коли у вересні 2008 р. цей банк подав заяву про банкрутство, глобальні ринки відразу зазнали потрясіння, а інфекція розповсюдилася також і на українські банки, що призвело до різкого відтоку депозитів незалежно від типу банку. Фінансова та макроекономічна залежність робить економічні системи, корпорації і банки більш уразливими для фінансової інфекції. Негативні події можуть поширитися до інших частин ринку і змусити операційне середовище погіршитися швидко і значно. Це може статися всередині країни і через кордони на основі руху потоків міжнародного капіталу і глобалізації фінансів. Чим тісніше пов'язані ринки, тим швидше поширення інфекції [16, с. 61].

Четверта група – політичний ризик. Політичний ризик виникає через те, що політичні рішення, події або умови можуть значно порушити прибутковість бізнесу. До політичних ризиків можемо віднести громадські заворушення, тероризм, війни, корупцію, уповільнене або динамічне зменшення економічного зростання, зміни фіскальної або грошово-кредитної політики уряду. Політичні ризики знаходяться поза контролем банків і клієнтів, але можуть мати серйозний вплив на бізнес. Поки їм неможливо запобігти, але в деяких випадках вони можуть бути передбачені [16, с. 62].

П'ята група – ризик кібератаки. До нових видів загроз необхідно віднести ризик кібератаки. 27 червня 2017 р. в Україні, а потім і в інших країнах світу поширився вірус-вимагач Petya, який блокував доступ до даних і вимагав 300 доларів у біткоїнах за розблокування. Україна, де цей вірус був запущений, виявилася однією з найбільш постраждалих країн. Від нього постраждали державні відомства,

а також такі ключові елементи інфраструктури, як Національний банк України, комерційні банки, аеропорти і метрополітен. Сплата викупу була марною, оскільки вірус не припускав можливості розшифровки інформації на жорсткому диску, а знищував її безповоротно. Більшість банків США вже зробила захист від кібератак головним стратегічним пріоритетом, оскільки у цих нападів можуть бути руйнівні наслідки [17]. Цей ризик відбувається частково через залежність банків від програмного забезпечення, інформаційних технологій, але також і тому, що ініціатори цих нападів цікавляться не тільки діями банків, а й конфіденційними даними про клієнтів. Оскільки банки зберігають усе більше даних про своїх клієнтів, вплив кібератак, скоріше за все, буде зростати, враховуючи їх геополітичний контекст та ймовірну еволюцію, тому можна очікувати, що роль кібербезпеки тільки збільшиться і зажадає ще більшого виділення ресурсів [16, с. 62].

Шоста група – ризик криптовалюти. Кількість торгових компаній, які беруть біткоїни, вже перевищила 140 тис., а вартість біткоїну наблизилася до 500 дол. США. У мережі вже створено 500 бірж, найбільшими з яких стали BTC China (Китай), Bitstamp (Словенія), Mt Gox (Японія), BTC-e (Росія). Ці біржі обмінюють реальні гроші на криптовалюту, а біткоїни – на національну валюту [18]. Банки могли б почати використовувати біткоїни для грошових переказів, але, наприклад, центральні банки Китаю і Росії забороняють банкам роботу з біткоїнами, хоча приватним особам це офіційно не забороняється, а Національний банк України не зайняв однозначну позицію із цього питання. Причиною є те, що віртуальна валюта не має

статусу країни-емітента, відрізняється нерегульованістю, випускається нефінансовими приватними віртуальними компаніями, відсутні гарантії повернення коштів і достатній нагляд за операціями. Разом із тим для банків ризику від цієї проблеми не зникнуть.

Таким чином, нами розглянуто потенційні масштабні інноваційні ризики, вплив яких практично не залежить від визначеної інноваційної політики банків, але їх урахування є обов'язковим.

Експрес-оцінка банківських інновацій на стадії їх упровадження повинна містити складання стратегічного плану інноваційних заходів банку, аналіз певної ситуації за рахунок використання SWOT-методу, визначення показника ефективності банківських інновацій на етапі впровадження.

Перший етап – складання стратегічного плану інноваційних заходів банку. Він повинен містити такі розділи: формулювання стратегії, визначення головної цілі реалізації проекту та очікувані кінцеві результати, головні стратегічні напрями, тактичні особливості розвитку ринку банківських послуг та фінансового ринку в цілому, модифікація органів та структур управління.

Другий етап – аналіз певної ситуації за рахунок використання SWOT-методу. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного менеджменту для вибору оптимальної стратегії і прийняття оптимальних управлінських рішень, які б забезпечили б сильну та надійну позицію, конкурентну перевагу на ринку [19, с. 81].

На підставі аналізу ситуації на вітчизняному ринку банківських послуг складено матрицю SWOT-аналізу можливостей банків щодо їх інноваційного розвитку (табл. 2).

Автором на підставі експертних суджень фахівців банківської справи розроблена система критеріїв та методичний підхід до визначення показника оцінки ефективності інновацій на етапі впровадження. На підставі проведеної експертної оцінки найбільш значущих критеріїв, які впливають на кінцеву ефективність систем дистанційного банківського обслуговування, оцінена значимість кожного з них під час вибору інноваційного проекту для подальшого узагальнення і зведення в єдиний інтегральний показник.

Результати експертної оцінки критеріїв ефективності інноваційного проекту представлено в табл. 3.

Перша група. Критерії, які впливають на зростання додаткових витрат. Оцінювання

цих критеріїв достатньо однозначне, оскільки зростання додаткових витрат негативно позначиться на кінцевій ефективності проекту, тому даним критерієм присвоюється значення рівне 1, за наявності збільшення додаткових витрат – 0.

Друга група. Критерії, що характеризують конкурентне середовище, а саме: наявність аналогів з урахуванням географічної сегментації ринку; час від затвердження проекту до його реалізації. Тривалий терміни реалізації може призвести до втрати клієнтів через появу аналогічного банківського продукту у конкурентів дещо раніше.

Наявність більш ніж двох аналогів, навіть якщо вони знаходяться у різних регіонах однієї країни, підвищує ризик недоотримання доходів, що пов'язано з тим, що протягом періоду реалізації проекту за умови інтенсивного розвитку віртуального банкінгу висока ймовірність проникнення у регіон банків-конкурентів (он-лайн) і, як наслідок, утрата банківським продуктом статусу інноваційного. За наявності не більше двох аналогів бальна оцінка критерію дорівнює 0,15, оскільки за наявності несприятливих подій з урахуванням проведення адекватної маркетингової політики зберігається можливість закріплення на ринку і залучення частини потенційної клієнтської бази.

За умови повної відсутності аналогів оціночний бал становить 1.

Оцінка другого критерію повністю доведена ризиком появи аналогічного продукту у конкурентів у період реалізації проекту. В умовах ринкової невизначеності та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку дистанційного банківського обслуговування цілком очевидно, що чим вище термін реалізації проекту, тим вище цей ризик і, відповідно, нижче величина бальної оцінки.

Третя група. Критерії, що впливають на клієнтську базу. Зазначений перелік критеріїв, на нашу думку, є найважливішим, оскільки за високої ймовірності залучення значного обсягу нових клієнтів банк може приймати на себе ризики зростання додаткових витрат.

Необхідно відзначити, що незалежно від можливої ситуації критерієм даного ряду не можна присвоювати бальну оцінку рівну нулю, внаслідок того, що навіть за найнезначніших цілей проект або буде розширювати клієнтську базу, або допоможе банку закріпити свої позиції серед наявних клієнтів.

Реалізацію проекту, який може призвести до втрати клієнтів, буде одразу анульовано. Внаслідок цього проекти відповідають крите-

SWOT-аналіз інноваційних можливостей банків України

<i>Сильні позиції</i>	<i>Слабкі позиції</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика база клієнтів із потенціалом перехресних продажів. 2. Значна кількість банкоматів/терміналів, які є легкодоступними. 3. Значні регуляторні та витратні бар'єри, які стримують новачків у ситуації ризиків банківської діяльності. 4. Значна чисельність клієнтів, які зацікавлені у використанні послуг Інтернет-банкінгу. 5. Ефективна корпоративна культура. 6. Впізнаність бренду. 7. Великі фінансові можливості за рахунок фінансових ресурсів власників та інвесторів. 8. Довгострокові відносини з ключовими клієнтами – юридичними особами. 9. Велика кількість регіональних відділень у різних областях України. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Традиційні банківські процеси включають наявність безлічі документів і обов'язкове відвідування філіалу банку, що незручно для клієнта. 2. ІТ-системи не є гнучкими, що ускладнює регулювання у режимі реального часу та швидкий запуск нових продуктів. 3. Жорстке регулювання ускладнює процес нестандартного мислення. 4. Низька ринкова вартість може перешкодити залученню інвестицій у надважливі технології. 5. Відсутність досвіду проведення ринкового опитування потенційних користувачів на підставі репрезентивної вибірки. 6. Недостатньо ефективна діюча маркетингова політика. 7. Висока порівняно з іншими банками вартість обслуговування. 8. Недостатня увага до роботи на ринку депозитів фізичних осіб. 9. Концентрація на короткострокових відносинах із клієнтами. 10. Відсутність стратегічного планування. 11. Слабке корпоративне навчання, відсутність тренінгів із продаж.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збереження орієнтації на клієнта шляхом запуску адаптованих мобільних додатків і ринкових відносин, упроваджуючи нові послуги на основі APL. 2. Упровадження цифрових технологій може значно скоротити витрати порівняно з фізичним закриттям фізичних філіалів. 3. Доступ до банківської бази даних клієнтських операцій може зробити їх цінними партнерами. 4. Відсутність значної конкуренції з боку дрібних банків, які знаходяться у тій же ринковій ніші. 5. Відсутність пропозиції послуг Інтернет-банкінгу в регіонах знаходження філіалів банку з боку місцевих банків. 6. Збільшення обсягів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків. 7. Підвищення лояльності до фізичних осіб. 8. Збільшення частки банку в сегменті депозитів фізичних осіб. 9. Залучення коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій. 10. Здійснення ефективних PR-акцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження прямого доступу до ринку та P2P-кредитування. 2. Маржинальні витрати в традиційних банківських продуктах. 3. Нові сервіси, такі як Apple Pay, можуть частково позбавити банки клієнтської комунікації. 4. Порушення кібербезпеки може завдати збитків і підірвати довіру до банків. 5. Скорочення фінансування з боку основних інвесторів та власників банку. 6. Скорочення фінансування з боку інших іноземних банків. 8. Можливі негативні зміни в макроекономічній ситуації. 9. Відсутність ринку спеціалістів у галузі Інтернет-банкінгу

Джерело: складено автором за [20, с. 560–561; 21, с. 51]

ріям, які сприяють прямому розширенню клієнтської бази та мають оцінку 1, а спрямовані на збереження позицій, а також на задоволення потреб наявних клієнтів – 0,5.

Інтегральний показник ефективності впровадження інноваційного проекту розраховується як сума середньозважених величин за кожною групою критеріїв:

$$I_e = \sum_{i=0}^n N_i \times K_i, \quad (1)$$

де

I_e – інтегральний показник ефективності впровадження інноваційного проекту;

N_i – значимість критеріїв групи;

K_i – середньозважена величина за трьома групами критеріїв.

Для розрахунку інтегрального показника визначимо максимальне та мінімальне середньозважені значення за кожною групою критеріїв (табл. 4).

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш значущими для реалізації інно-

Таблиця 3

Критерії, які впливають ефективність інноваційного проекту на стадії впровадження

Критерії	Можлива ситуація	Бальна оцінка
I. Критерії, які впливають на зростання додаткових витрат (18 %)		
Необхідність витрат на навчання персоналу і залучення додаткових співробітників (3 %)	за наявності даного критерію	1
Необхідність інтеграції електронної системи з інформаційної архітектурою банку (5 %)	за відсутності даного критерію	1
Оплата підтримки системи (у виробника) (2 %)		
Необхідність залучення позикових коштів для реалізації проекту (додатковими витратами є відсотки за кредит) (8 %)		
II. Критерії, які характеризують конкурентне середовище (24 %)		
Наявність аналогів (14 %)	відсутність аналогів	1
	відсутність аналогів у країні	0,5
	наявність одного аналогу	0,3
	наявність не більше двох аналогів	0,15
	наявність більше двох аналогів	0
Час від затвердження проекту до реалізації (10 %)	до 3-х місяців	1
	до 6-ти місяців	0,5
	до 12-ти місяців	0,25
	більше ніж 12 місяців	0
III. Критерії, що впливають на клієнтську базу (58 %)		
Розширення клієнтської бази в межах сегменту ринку (14 %)	продукт спрямований на задоволення потреб наявних клієнтів	0,5
	спрямований на залучення нових клієнтів	1
Співпраця з іншими компаніями (зв'язку, нафтовими, автомобільними) (8 %)	передбачається	0,5
	не передбачається	1
Обмеженість потенційного попиту (6 %)	попит не залежить ні від яких переваг: статі, професії.	1
	продукт призначений для вузького кола осіб	0,5
Наявність можливості виходу за межі географічного сегмента ринку (18 %)	наявність можливості	1
	відсутність можливості	0,5
Доцільність припинення, розширення філіальної мережі (12 %)	доцільна	1
	недоцільна	0,5

Джерело: складено автором

ваційного проекту є критерії третьої групи, найменш значимі – критерії першої групи. Зазначене зумовлене тим, що за достатнього рівня залучення клієнтів, сталої конкурентної позиції банку він може вкладати у фінансування інноваційного проекту значні фінансові ресурси.

Виходячи з того, що максимальне значення ефективності запровадження інноваційного проекту становить 100%, використовуючи показник розмаху варіації, за ступенем ризиковості та впливу на фінан-

сову стабільність банку їх поділено на чотири групи (табл. 5).

Висновки з цього дослідження. В умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг, збільшення вимогливості клієнтів, зниження прибутковості традиційних операцій зростає роль інноваційної діяльності вітчизняних банків і, як наслідок, визначення ступеня ефективності інноваційних проектів. Автором обґрунтовано, що ключовими чинниками, що впливають на ефективність інновацій для вітчизняних

Таблиця 4

Максимальне та мінімальне середньозважені значення за кожною групою критеріїв ефективності запровадження інноваційного проекту

Група критеріїв	max	min
Критерії, які впливають на зростання додаткових витрат	$(0,03 \times 1 + 0,05 \times 1 + 0,02 \times 1 + 0,08 \times 1) = 0,18 = 0,18 \times 100 \% = 18 \%$	$(0,03 \times 0 + 0,05 \times 0 + 0,02 \times 0 + 0,08 \times 0) = 0$
Критерії, що характеризують конкурентне середовище (24 %)	$(0,14 \times 1 + 0,10 \times 1) = 0,24 \times 100 \% = 24 \%$	$(0,14 \times 0 + 0,10 \times 0) = 0$
Критерії, що впливають на клієнтську базу (58 %)	$(0,14 \times 1 + 0,08 \times 1 + 0,06 \times 1 + 0,18 \times 1 + 0,12 \times 1) = 0,58 \times 100 \% = 58 \%$	$(0,14 \times 0,5 + 0,08 \times 0,5 + 0,06 \times 0,5 + 0,18 \times 0,5 + 0,12 \times 0,5) = 0,29 \times 100 \% = 29 \%$
Інтегральний показник ефективності впровадження інноваційного проекту	1,0 (100 %)	0,29 (29 %)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5

Розподіл інноваційних проектів банків за ступенем ризиковості та впливу на їхню фінансову стабільність

Градація інноваційних проектів	Ступінь впливу на фінансову стабільність
проект А 1 від 78% і більше	Незначний рівень інноваційного ризику, вплив на фінансову стабільність банку мінімальний. Вирішення проблем може бути прийнято на рівні відповідального працівника спільно з керівником відповідного підрозділу банку.
проект А 2 від 52% до 77%	Прийнятний рівень ризику, вплив на фінансову стабільність незначний. Вирішення проблем може бути прийнято на рівні узгодження з управлінням ризик-менеджменту.
проект А 3 від 26% до 51%	Значний рівень ризику та здійснює суттєвий вплив на діяльність банку. Вирішення проблем може бути прийнято на рівні тільки за узгодження з колегіальними органами управління банку. Якщо даний проект потрапив до даної категорії під час проведення поточного контролю, він потребує заходів мінімізації ризику.
Проект А 4 від 0% до 25%	Інноваційний проект має максимальний ризик і здійснює критичний вплив на фінансову стабільність банку та виключається з інноваційного портфеля.

Джерело: складено автором

банків, є їх кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та ступінь тиску з боку конкурентів.

Розуміння сутності ризику банківських інновацій, виявлення чинників, які спричиняють

його виникнення, а також оцінювання масштабів можливих збитків дадуть змогу керівництву банку побудувати процес управління цим видом ризику так, щоб звести до мінімуму його негативний вплив.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Данік Н., Тютенко Ю. Теоретичні засади реалізації концепції життєвих циклів у практиці фінансового управління банком. Молодий вчений. 2018. № 2(54). С. 386–388.
2. Побережний Р.О. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 15 (1291). С. 105–109.
3. Ткачук В.О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 2. С. 43–51.
4. Баглай Р.О. Загрози безпеки хмарних технологій для банків. Системи обробки інформації. 2018. Вип. 1 (152). С. 127–135.

5. Гриценко Л.Л. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків інноваційних проектів державно-приватного партнерства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 96–106.
6. Домінова І.В. Оцінка безпеки обслуговування клієнтів через систему електронного банкінгу «Інтернет-банкінг». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 8. С. 173–176.
7. Єгоричева С.Б. Інноваційний ризик у діяльності комерційних банків. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2010. № 3(9). С. 206–211.
8. Меренкова О. Інтервальні оцінки ризиків в інноваційних банківських проектах. Вісник Національного банку України. 2008. № 1. С. 40–42.
9. Національний банк ініціює врегулювання питання P2P-кредитування. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=30375585.
10. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. Фінансовий простір. 2018. № 1(29). С. 75–79.
11. Науменкова С.В., Міщенко В.І. Сучасні проблеми капіталізації банківської системи України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. № 2. С. 3–11.
12. Міщенко В. Капіталізація банківської системи України: сьогодення та перспективи. Вісник Національного банку України. 2013. № 7. С. 11–17.
13. Fintech – риски или возможности для финансовой организации? / Институт дополнительного профессионального образования. URL: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/186375659.html>.
14. Базельський комітет увидел в финтехе риск для банков. URL: <http://www.rbc.ru/finances/04/09/2017>.
15. Опасный «финтех» – 6 ключевых рисков, которые создают финансовые стартапы. URL: <http://ktovkurse.com/a-vy-kurse/opasnyj-finteh-6-klyuchevyh-riskov-kotorye-sozdayut-finansovye-startapy>.
16. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ. 2017. 304 с.
17. Волосович С.В. Віртуальна валюта: глобалізаційні виклики і перспективи розвитку. Економіка України. 2016. № 4. С. 68–78.
18. Піддубна В. Стейкхолдери та їх вплив на формування конкурентних переваг банків України. Актуальні проблеми державного управління. 2017. Вип. 2(70). С. 80–84.
19. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4(20). С. 81–84.
20. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 556–562.
21. Шкляр А.І. Класичний банкінг: напрями трансформації в умовах технологічної революції. Український соціум. 2018. № 1(64). С. 49–58.

REFERENCES:

1. Danik N., Tjutenko Ju. (2018) Teoretychni zasady realizacii' koncepcii' zhyttjevyh cykliv u praktyci finansovogo upravlinnja bankom [Theoretical principles of the implementation of the concept of life cycles in the practice of financial management by the bank]. Young scientist, no 2 (54), pp. 386-388.
2. Poberezhnyj R.O. (2018) Derzhavne reguljuvannja ta pidtrymka innovacijnoi' dijal'nosti [State regulation and support of innovation activity]. Visnyk NTU "HPI", no 15(1291), pp. 105-109.
3. Tkachuk V.O. (2013) Innovacijna polityka bankiv na rynku bankivs'kyh poslug [Innovative policy of banks in the market of banking services]. Economic analysis, vol. 14, no 2, pp. 43-51.
4. Baglaj R.O. (2018) Zagrozy bezpeky hmarnyh tehnologij dlja bankiv [Cloud technology it security threats for banks. Information processing systems]. Information processing systems, vol. 1 (152), pp. 127-135.
5. Grycenko L.L. (2015) Naukovo-metodychnyj pidhid do ocinjvannja ryzykiv innovacijnyh proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Scientific and methodical approach to the estimation of the risk level of public-private partnership projects]. Marketing and innovation management, no 1, pp. 96-106.
6. Dominova I.V. (2017) Ocinka bezpeky obslugovuvannja klijentiv cherez systemu elektronnoho bankingu "Internet-Banking" [Evaluation of customers service security through the electronic banking system – Internet-banking]. Scientific Herald of the International Humanitarian University, vol. 8, pp. 173-176.
7. Jegorychjeva S.B. (2010) Innovacijnyj ryzyk u dijal'nosti komercijnyh bankiv [Innovative risk in the business of commercial banks]. Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine, no 3 (9), pp. 206-211.
8. Merenkova O. (2008) Interval'ni ocinky ryzykiv v innovacijnyh bankivs'kyh proektah [Interval risk assessments in innovative banking projects]. Bulletin of the National Bank of Ukraine, no1, pp. 40-42.

9. National Bank of Ukraine (2016) Nacional'nyj bank inicijuje vreguljuvannja pytannja P2P-kredytuvannja [National Bank initiates settlement of P2P-lending issue]. Available at: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=30375585(accessed 3 August 2018).
10. Mishhenko V. I., Mishhenko S.V. (2018) Marketyng cyfrovih innovacij na rynku bankivs'kyh poslug. [Marketing of digital innovations in the market of banking services]. *Financial space*, no 1 (29), pp. 75–79.
11. Naumenkova S. V., Mishhenko V.I. (2013) Suchasni problemy kapitalizacii' bankivs'koi' systemy Ukrai'ny [Modern problems of capitalization of the banking system of Ukraine]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no 2, pp. 3–11.
12. Mishhenko V. (2013) Kapitalizacija bankivs'koi' systemy Ukrai'ny: s'ogodennja ta perspektyvy [Capitalization of the Ukrainian banking system: present and future]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no 7, pp. 11–17.
13. Institute of additional vocational education (2016) Fintech – rysky yly vozmozhnosty dlja fynansovoj organizacyy? [Fintech – risks or opportunities for a financial institution?]. Available at: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/186375659.html> (accessed 3 August 2018).
14. RBK (2017) Bazel'skyj komitet uvydel v fyntehe rysk dlja bankov [The Basel Committee saw in fintech the risk for banks]. Available at: <http://www.rbc.ru/finances/04/09/2017> (accessed 5 August 2018).
15. Institute of Social and Economic Development (2017) Opasnyj "finteh" – 6 ključevyh riskov, kotorye sozdajut finansovyje startapy [Dangerous "finteh" – 6 key risks that create financial startups]. Available at: <http://ktovkurse.com/a-vy-kurse/opasnyj-finteh-6-klyucevyh-riskov-kotorye-sozdayut-finansovyje-startapy> (accessed 5 August 2018).
16. Kovalenko V.V. (2017) Systema ryzyk-menedzhmentu v bankah: teoretyčni ta metodologični aspekty: monografija [System of risk management in banks: theoretical and methodological aspects] Odesa: ONEU. (in Ukrainian).
17. Volosovych S.V. (2016) Virtual'na valjuta: globalizacijni vyklyky i perspektyvy rozvytku [Virtual currency: globalization challenges and development prospects]. *Ukraine economy*, no 4, pp. 68-78.
18. Pidubna V. (2017) Stejkholdery ta i'h vplyv na formuvannja konkurentnyh perevag bankiv Ukrai'ny [Steakhouse owners and their influence on the formation of competitive advantages of Ukrainian banks]. *Actual problems of public administration*, vol. 2 (70), pp. 80-84.
19. Vagner I.M. (2009) SWOT-analiz jak instrument strategičnogo analizu [SWOT analysis as a tool for strategic analysis]. *Herald of the Kryvyj Rih Institute of Economics*, KNEU, no 4 (20), pp. 81-84.
20. Antonenko V.M., Katranzhy L.L. (2017) Sutnist' ta perspektyvy vprovadzhennja portfel'nogo (matryčnogo) strategičnogo planuvannja dijial'nosti komercijnyh bankiv Ukrai'ny [The essence and prospects of implementation of portfolio (matrix) strategic planning of commercial banks of Ukraine]. *Economics and Society*, vol. 8, pp. 556-562.
21. Shkljar A.I. Kласyčnyj banking: naprjamy transformacii' v umovah tehnologičnoi' revoljucii' [Classical banking: directions of transformation in a technological revolution]. *Ukrainian society*, no 1 (64), pp. 49-58.