

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства
банківської сфери»**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Шевченко Анна Андріївна

Керівник: ***Стоянець Наталія Валеріївна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової

Освітній

ступінь

«Бакалавр»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

«___» «___» 20___ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шевченко Анни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Управління інноваційною діяльністю підприємства банківської сфери

2. **База практичного дослідження:** Філія Сумське обласне управління АТ “Ощадбанк” м. Білопілля, Сумської області

керівник роботи

Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «___» «___» 20___ р. №___

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «___» «___» 2023 р.

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасної установи, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційною діяльністю установи.

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

дослідити теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю установи
обґрунтувати та надати визначення «управління інноваційною діяльністю організації»;
ознайомитись з існуючими напрямками удосконалення управління інноваційною діяльністю організації;

надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству (АТ “Ощадбанк”);

здійснити аналіз та оцінку управління інноваційною діяльністю, розрахувати показники фінансово-економічної готовності підприємства для здійснення інноваційної діяльності
запропонувати можливі варіанти пропозицій по удосконаленню управління інноваційною діяльністю установи;

сформулювати висновки.

6. **Дата видачі завдання:** «___» «___» 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2022 р.- січень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	17-20 квітня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-26 квітня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	2 травня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	9 -10 травня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	17 травня 2023 р.	виконано

Студент

А.А. Шевченко
(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Н.В. Стоянець

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Шевченко А.А. Управління інноваційною діяльністю підприємства банківської сфери. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю банківського сектору. Визначено, що ефективне використання інновацій у банківській діяльності дозволяє значно зменшити витрати та підвищити загальну ефективність банківської установи що допомагає банку бути конкурентоспроможним та зміцнювати свої позиції на ринку.

Проаналізовано економічні показники діяльності АТ «Ощадбанк», встановлено що до основної діяльності належить банківське обслуговування соціальних виплат та зарплатних проєктів, оформлення і поповнення депозитів, проведення валюто-обмінних операцій, перекази коштів, оплати комунальних послуг, створення регулярних платежів, консультації і оформлення банківських продуктів. Виокремлено основні інноваційні тренди розвитку послуг Філії Сумське обласне управління АТ “Ощадбанк” а саме це безконтактна оплата, біометрична ідентифікація, цифрові гаманці та QR коди, інтернет речі та електронні гроші. Здійснено аналіз існуючих видів інноваційної діяльності серед якої створення власного інноваційного портфеля через формування, диверсифікації та аналізу інноваційної привабливості ринку та впровадження інноваційної стратегії та етапів інноваційного циклу.

Запропоновано пропозиції щодо управління інноваційною діяльністю банку через створення сприятливого середовища для інновацій, можливості для розробки та впровадження нових ідей, створювати культуру інноваційної діяльності в організації. Створення інноваційного комітету, який буде відповідати за розвиток інноваційних проєктів; забезпечити відповідну координацію між різними департаментами та підвищити шанси на успішну реалізацію інноваційних проєктів та здійснити впровадження інноваційної стратегії.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, банківський сектор, організація.

SUMMARY

Shevchenko A.A. Management of innovative activities of enterprises (organizations). Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the management of innovative activities of the banking sector were investigated. It was determined that the effective use of innovations in banking activity allows to significantly reduce costs and increase the overall efficiency of the banking institution, which helps the bank to be competitive and strengthen its position on the market.

The economic indicators of JSC "Oschadbank" were analyzed, it was established that the main activities include banking services for social payments and salary projects, registration and replenishment of deposits, currency exchange operations, money transfers, payment of utilities, creation of regular payments, consultation and registration of banking products. The main innovative trends in the development of services of the Branch of the Sumy Regional Administration of JSC "Oschadbank" are highlighted, namely contactless payment, biometric identification, digital wallets and QR codes, Internet items and electronic money. An analysis of existing types of innovative activity was carried out, including the creation of one's own innovative portfolio through the formation, diversification and analysis of the innovative attractiveness of the market and the implementation of an innovative strategy and stages of the innovation cycle.

Proposals for managing the bank's innovative activities through the creation of a favorable environment for innovation, opportunities for the development and implementation of new ideas, and creating a culture of innovative activities in the organization are proposed. Creation of an innovation committee that will be responsible for the development of innovative projects; ensure appropriate coordination between various departments and increase the chances of successful implementation of innovative projects and carry out the formation of the innovation strategy

Keywords: management, innovative activity, banking sector, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ	8
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЇ СУМСЬКЕ ОБЛАСНЕ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	16
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика установи	16
2.2 Стан управління інноваційною діяльністю установи	23
2.3 Аналіз інноваційної діяльності в філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК»	29
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЇ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	36
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	49
ДОДАТОК А Фінансові інновації: Нові методи надання послуг.	50
ДОДАТОК В SWOT-АНАЛІЗ АТ «ОЩАДБАНК»	51
ДОДАТОК С Хронологія розвитку найсуттєвіших банківських інновацій	62

ВСТУП

Актуальність теми. Банківська система сьогодні відчуває гостру необхідність активного впровадження інноваційних продуктів і послуг. Банківські інновації не лише дозволяють залучити клієнтів, вони підвищують рівень конкурентоспроможності банку, виділяють його серед інших банків, сприяють задоволенню потреб клієнтів, що швидко змінюються під впливом науково-технічного прогресу. Тому використання інноваційних продуктів для банківського сектора економіки є вкрай необхідним, але наявність високого ступеню ризику цього напрямку діяльності впливає на рівень їх інноваційної та економічної безпеки.

Стан вивчення проблеми. Тематиці банківських інновацій присвячено багато досліджень і публікацій як українських, так і закордонних економістів, що ще раз підтверджує актуальність цього напрямку дослідження, зокрема таких як: В.Гришова [1], А. Золотарьова [2], М.Зверяков [3, 4], Н. Жданова [3], В.Коваленко [5], М.Уперенко [3], С. Соколюк [6], О. Хаврова [13], Barrientos-Fuentes [15], A Bogoviz [12], K.Sveiby [18], В. Якубів [16], та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління інноваційною діяльністю філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК».

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі **завдання:**

- дослідити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю організації банківського сектору;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути тенденції інноваційної діяльності філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК»;
- запропонувати пріоритетні шляхи процесу управління інноваційною діяльністю банку.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю в філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління інноваційною діяльністю банківських установ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів удосконалення і забезпечення інноваційного розвитку банківської установи. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в Філію Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукового аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, структурний аналіз, порівняльний аналіз, практики управління інноваційною діяльністю та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК»; наукові статті, матеріали конференцій, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції та підтверджена відповідним сертифікатом:

А. Шевченко(Жаворонкова) Глобалізаційні виклики для інноваційної діяльності підприємств банківського сектору *І Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (23 березня 2023) м. Кременчук. 2023 С.412-413.*

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 10 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

На сьогодні банківський сектор відіграє важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку економіки країни. Вирішення поставленої задачі вимагає її конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості всіх фінансово-кредитних організацій у своїй послідовності. У зв'язку з цим, перш за все, велика відповідальність і значення лежить на уряді з банками. Головним чином вони відіграватимуть основоположну роль у забезпеченні високого рівня інвестиційної активності в економіці у фінансовому забезпеченні ринкової інфраструктури.

Інновації в банківській справі стали у своєму прагненні задовольнити потреби клієнтів і суспільства в безпрецедентні часи. Провідні банки використовують технології, щоб спілкуватися з клієнтами, співробітниками та спільнотами більш значущими способами, оскільки світ рухається курсом до кращого неонормального. Цифровізація має величезний вплив на наше життя в 21 столітті. Це змінює галузі, змушуючи їх або приймати інновації, або залишатися позаду конкурентів. Особлива роль у цьому процесі відводиться банківському сектору, який є лідером у впровадженні нових цифрових банківських інновацій та рішень у сферу своєї діяльності, які надалі слугуватимуть каталізаторами цифровізації в інших секторах економіки. Світ банківської справи переживає історичну трансформацію. Нові технології покликані відповідати зростаючим очікуванням клієнтів, які є вимогливими та вибагливими до фінансових послуг. Клієнти очікують якісного обслуговування, що спонукає банки прагнути вдосконалювати та покращувати те, що вони можуть запропонувати, щоб задовольнити зростаючі потреби. Багато банків вдаються до послуг розробки додатків і веб-розробок для створення та впровадження передових рішень. У зв'язку з цим останнім часом зросла якість

банківських послуг, кількість нових банківських додатків та швидкість їх доставки споживачеві [11 с 24-26].

Інновації в цій економіці відкритої банківської платформи рухаються різними силами, які всі учасники ринку прагнуть контролювати. Ці сили є основними рушійними силами, які стимулюють інновації у відкритому банківському бізнесі – сама екосистема, орієнтація на досвід користувача та дані. Внутрішні фактори оцінюють ефективність управління банком, такі як ризик, ліквідність, ефективність та експлуатація, серед інших показників (рисунок 1.1).

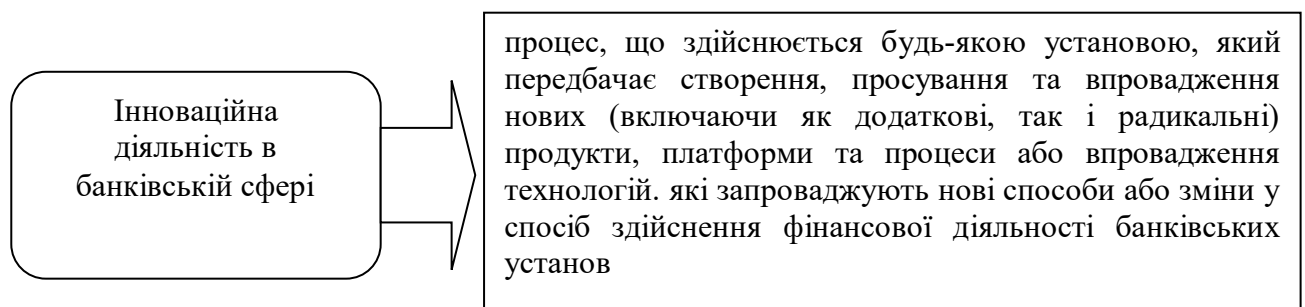


Рисунок 1.1 – Визначення інноваційної діяльності в банківській сфері

Джерело: сформовано автором за [18].

Це визначення адаптується до поточної ситуації в банківському секторі та його тенденцій до збільшення інвестування в канали, альтернативні фізичним відділенням, як того вимагають цифрові користувачі. Для цих користувачів, які нормалізувалися з технологіями, їх споживчі звички змінилися за останнє десятиліття, і очікується, що перш ніж прийняти рішення про покупку, вони шукатимуть у соціальних мережах посилення на попередній досвід і таким чином зменшать ризик.

Банківські інноваційні технології повинні визначатися як набір нових банківських послуг прийняття та методів організації банку, що впливає на розвиток банку у всіх сферах його діяльності та підвищення ефективності діяльності банку (задоволеність вимог клієнтів, банківських працівників та його акціонерів). Вибір будь-якої стратегії, включаючи інноваційну, завжди

передбачає створення індивідуального організаційного економічного механізму, що забезпечує його впровадження [2].

Сфера діяльності банку - одна з важливих галузей у кожній сфері. Саме від якісної праці банків і фінансової системи залежить достаток населення і його майбутнє. Діяльність підприємства регулюється чинними законодавствами, а точніше це Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України “ Про Національний банк України ”, “Про акціонерні товариства”, “Про банки і банківську діяльність”, нормативно-правові акти Президента України, інші закони України, Національного банку України, Кабінету Міністрів України, разом з тим державні органи, поставлені відносно до закону їхньої компетенції до контролю за роботою банку, положення до їх статуту, і особисті документи банку[7-10].

За недавніх часів в усьому світі бізнес банку перебуває у неспинному розвитку, це спричинено рядом факторів, а саме - лібералізація фінансових ринків, глобалізація, зміни у настрої банківської діяльності, ще і, безсумнівно, потреби клієнтів, які неспинно перероблюються і міняються, збільшуючий попит клієнтів фінансових послуг на добірний банківський сервіс. Інноваційні довідкові та телекомунікаційні технології ґрунтовним способом змінюють вид нинішніх кредитно-фінансових інститутів, канали продажу банківських послуг, прийоми їх комунікацій з клієнтами. Теперішнє не стабільне економічне середовище видає підвищені вимоги до добротної організації та керування всіма сферами банківської діяльності, зокрема і інноваційними процесами, які заповзято відбуваються в комерційних банках.

Інноваційна діяльність в банках належить до всіх сфер її функціонування і реалізовується в сучасних послугах і продуктах, покращенні бізнес процесів і бізнес моделей, запроваджених трансформаціях і видозміні способів маркетингу. «Інноваційне мислення», цілеспрямоване на розшук і дієве здійснення творчих ідей, зачинає протинати усю банківську діяльність.

Маючи на увазі величність та різність інноваційних змін, істотний вплив результативності їх реалізації на фінансові результати, реноме банку, конкурентну позицію, дійсно обов'язковим виступає стратегічне управління

такими процесами, яке допускає використання інновацій, як інструменту пристосування кредитно- фінансових інститутів до стану зовнішнього середовища, яке видозмінюється [6].

Інноваційність є ключовим фактором, який визначає успіх банківських установ у сучасному світі. Банківський сектор постійно змінюється і відкриває нові можливості, тому банки повинні бути готові до викликів і впроваджувати нові інноваційні рішення. Інновації дозволяють банкам пристосовуватися до нових тенденцій і вимог клієнтів, розширювати свої можливості, знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Такі інновації можуть включати в себе використання нових технологій для збільшення безпеки та зручності операцій, впровадження нових послуг, які відповідають потребам клієнтів, або розробку нових способів взаємодії з клієнтами, таких як віртуальні асистенти та роботи-консультанти. Для того, щоб інновації стали успішними, банки повинні бути готові до змін і вкладати час та ресурси у розробку та впровадження нових рішень. Важливо також мати кваліфікованих фахівців, які мають досвід і знання в галузі інновацій та технологій. Отже, можна стверджувати, що інновації виступають ключовим фактором успіху в банківській галузі, і ті банки, які зможуть ефективно використовувати нові інноваційні рішення, матимуть перевагу перед конкурентами та зможуть забезпечити своє довгострокове функціонування на ринку.

Банківська діяльність це самостійний фінансовий інститут, це елемент системи більш вищого порядку, розв'язуючи буденні проблеми та втамовуючи примночуючі потреби фінансових осіб, в ході діяльності зіштовхується з новими функціонально-цільовими установами, які прямо підпорядковані ступеню економічного розвитку суспільства. Зважаючи на думку більшості науковців, головною сучасною загальносвітовою тенденцією, яка робить істотний вплив на усі аспекти буття всякої країни становить глобалізація, котра, з фінансової сторони, є найбільшим етапом глобалізації усіх чинників виробництва і, осягаючи усі державні економіки, поєднує єдину фінансову систему світу. Очевидною течією зростання світового банківського бізнесу стало істотне посилювання конкуренції на національних і глобальних

ринках. Їхня насиченість, а ще узвишшія прискіпливості клієнтів, зумовлюють перебіг від цінового до нецінового суперництва, коли вищість одержують кредитнофінансові інститути, котрі радять різні, включаючи й виняткові, однак прозорі продукти, зокрема вигідні і сприятливі умови надавання. Чинником поділу виступають навички виявлення нових напрямків діяльності, навіть, поєднаних з доставкою інформації такі як оцінка ризиків, консультування, фінансове планування, і т.д., а ще розробка нових і модернізування існуючих бізнес-моделей [2].

Підсилюється й суперництво банків і небанківських брокерів за місце в економічному ринку, більш того результати його виступають не на користь банків. Упродовж 1990-х років відсоток банків в активах економічної галузі знизився практично у всіх розвинених країнах, таких як Франція – з 81,2 до 64,6%, Німеччина – з 83,6 до 72,2%, Велика Британія – з 75,2 до 66,8%, США – з 57,6 до 49,8%. Отож, з переважних компонентів інституційної структури економічного ринку банк переносить в стан рівного співвідношення із небанківськими факторами [3].

Інновації в фінансовій сфері останніми роками набули значної сили, та наразі є невід'ємною частиною банківської діяльності. Це можна пояснити зростанням конкуренції, швидким розвитком технологій та зміною підходів до банківської діяльності. Однією з найбільших переваг інновацій для банків є можливість підвищити ефективність своєї діяльності та знизити витрати. Це досягається завдяки автоматизації багатьох процесів, використанню штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних та прийняття рішень. До інших переваг інновацій у фінансовій сфері можна віднести підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення можливостей для інвестицій та покращення захисту від шахрайства та кібератак. Інновації також допомагають банкам залучати нових клієнтів та збільшувати свою ринкову долю.

Водночас, інновації також можуть бути складними для впровадження, оскільки вони вимагають великих інвестицій у технології та персонал, що володіє відповідними навичками. Крім того, інноваційні продукти можуть бути недоступні для деяких клієнтів або не знайти відгуку на ринку.

Отже, для банківських установ інновації є ключовим інструментом для успішного розвитку та збереження конкурентних позицій на фінансовому ринку. Однак, їх впровадження потребує обережного аналізу

З огляду на сучасне суттєве зниження ліквідності банків, особливо актуальною проблемою для них стає вербування коштів фізичних осіб, інакше кажучи сфера, де вони останнім часом втрачали свої позиції. Якщо з початком 1980-х років банківські депозити складали до половини суми фінансових активів домашніх господарств, то на початок XXI ст. їх частка знизилася до 15-20%. Зараз приватні особи надають перевагу розміщенню грошей у різноманітних інвестиційних фондах, які забезпечують більшу прибутковість вкладень, ніж банки. Значна частина коштів спрямовується у пенсійні заощадження, що акумулюються, насамперед, інвестиційними фірмами. Наприклад, у США ці пенсійні активи складають більше 16 трлн дол., що майже у чотири рази перевищує розмір банківських депозитів фізичних осіб[12].

Тривалий час серед зарубіжних банківських фахівців відбувається дискусія з приводу того, якою повинна бути перспективна модель банківського бізнесу, щоб мати можливість норовитися викликам сучасності та дієво використовувати можливості, що виникають. Мається на увазі про універсальні та спеціалізовані банки. У ході глобального опитування, проведеного у 2007 році дослідницьким підрозділом компанії IBM, в якому взяли участь близько 650 банківських менеджерів з 89 країн світу, з'ясовано, що перевагами спеціалізованих банків ними вважаються узгодженість послуг, розуміння потреб клієнтів, персональні взаємовідносини та першокласний сервіс. Водночас, універсальні банки у суспільній свідомості мають значно вищу репутацію та володіють зручними каналами продажу.

Характерною рисою сьогочасної банківської справи, на яку вітчизняними науковцями поки що не завжди звертається увага, є те, що за технологіями та формою банківські послуги фізичним особам все більше наближаються до роздрібної торгівлі. Банки складають клієнтоорієнтований зразок ведення бізнесу, пропонуючи особливі види послуг своєрідним групам клієнтів,

намагаючись здійснити принцип індивідуального обслуговування широкої клієнтури. Збільшується респонсивність банків, іншими словами змога відкликатися на появи та зміни нових потреб споживачів [4].

Зважаючи на це отримує особливого значення всестороння підготовка банківського персоналу. Банківські відділення із місця роботи трансакцій звільня перетворюються на центри фінансового консультування та продажів, згідно з чим, радикальним чином змінюється їх зовнішній вигляд. Основні відмінності узвичаєним банківського обслуговування та ритейлу відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Принципи узвичаєного банківського обслуговування та банківського ритейлу

Ознака	Узвичаєне банківське обслуговування	Банківський ритейл
Модель	Продуктоорієнтована	Клієнтоорієнтована
Відносини «банкклієнт»	Домінує банк, застосовується універсальний підхід	Домінує клієнт, застосовується індивідуальний підхід
Менталітет банківських працівників	Психологія винятковості, господаря становища	Психологія продавця великого супермаркету
Вибір продуктів клієнтами	Пошук найвигідніших умов у різних банківських установах	Гнучке обслуговування за принципом «єдиного вікна»
Методи обслуговування	Прямі продажі у банківських відділеннях	Клієнт має вибір серед багатьох каналів обслуговування
Отримання інформації	Клієнт сам шукає інформацію про банк та продукт	Інформаційна взаємодія через колл-центри, мобільний зв'язок, мережу Інтернет, тощо

Джерело: сформовано автором за [5].

Підводячи підсумки, можна зазначити, що сьогоденні напрямки розвитку банківського бізнесу створюють непохитно нові умови для функціонування кредитно-фінансових інститутів. Такі їх традиційні переваги, як довгочасні взаємозв'язки з клієнтами, перевіреність сформованих каналів збуту, економія за рахунок масштабу в сфері надання базових послуг, що раніше давали дозвіл інертному банку утримувати ринкові позиції на протязі тривалого часу, плавно втрачають своє значення.

Відзначені нами об'єктивні обставини не сприяють реалізації сьогодні апробованими методами – шляхом зливань та поглинань або шляхом органічного зростання за рахунок традиційних джерел - основної мети банківського менеджменту, що останнім часом визначається як примноження ринкової вартості банку. Через те значним напрямком розвитку світової банківської системи стає запровадження інновацій у всі сфери діяльності банків, яке дає дозвіл сполучати зростання доходності, мінімізацію витрат, повне задоволення клієнтських потреб та укріплення конкурентних позицій кредитно-фінансових інститутів. Інноваційність у нинішніх умовах стає оптимальним брендом банку, що приваблює до нього партнерів, клієнтів, інвесторів, кваліфікований персонал. Одночасно збільшується значення результативного стратегічного менеджменту у галузі інноваційної діяльності. Банки, що не мають ясних стратегічних установок у даному напрямку, не займаються процесом розробки інноваційних стратегій та не розроблюють комплексного механізму їх реалізації у нових, тяжких умовах, піддають ризику перебування на фінансовому ринку.

Управління інноваційною діяльністю в банку - це процес створення та впровадження нових ідей, продуктів та послуг у банківському секторі з метою підвищення ефективності діяльності банку та задоволення потреб клієнтів.

Головні завдання управління інноваційною діяльністю залучення банку: забезпечення постійної оцінки ринкових тенденцій та ризиків, які впливають на банківський сектор; розробка та впровадження нових продуктів та послуг, які задовольняють потреби клієнтів та забезпечують конкурентоспроможність банку; затвердження процедур та правил, які забезпечують ефективний вибір інноваційної і технології в банку; розвиток стратегій інноваційного розвитку, які відповідають цілям та місії банку; визначення потреби у працівників з інноваційним підходом та їх навчання; спрямування ресурсів на дослідження та розробку нових інновацій. Управління інноваційною діяльністю в банку - це необхідний елемент успішної діяльності банку. Впровадження інноваційних рішень допоможе банкам бути більш конкурентоспроможними на ринку та споживати та очікувати своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика установи

Територіально відокремлене безбалансове відділення №10018/084 є філією Сумського обласного управління Акціонерного Товариства «Державний ощадний банк України». Воно розташоване у колишньому районному центрі – місті Білопілья по вулиці Старопутівльській, будинок 30. На сьогодні «ТВБВ №10018/084» обслуговує близько 5-ти тисяч громадян, які проживають в основному у південній частині міста Білопілья та у навколишніх селах – Цимбалівці, Янченках, Вороновці, Коваленках та інших менш населених.

Клієнтами цього відділення є переважно люди старшого віку, пенсіонери, вимушено переміщені особи, в меншому ступені - працівники деяких державних установ та приватних підприємств Білопільської ОТГ. До основних функцій «ТВБВ №10018/084» належить банківське обслуговування соціальних виплат та зарплатних проектів, оформлення і поповнення депозитів, проведення валюто-обмінних операцій, перекази коштів, оплати комунальних послуг, створення регулярних платежів, консультації і оформлення банківських продуктів.

Через повномасштабне вторгнення росії в Україну «ТВБВ №10018/084» близько місяця перебувало в окупації і тому не функціонувало. Одразу після деокупації Білопільської ОТГ на початку квітня 2022 року «ТВБВ №10018/084» як відділення банку, який належить до критичної інфраструктури, сконцентрувало зусилля на забезпеченні стабільної та безупинної роботи на всіх рівнях. Це робота з населенням, з підприємцями – фізичними особами та керівниками юридичних осіб. У такий спосіб було збережено довіру не лише до даного відділення, а і до АТ «Державний ощадний банк України» та взагалі до всієї української банківської системи.

В подальшому «ТББВ №10018/084» працює в умовах прикордонної прифронтової зони з постійними артобстрілами та повітряними атаками. Відділення є учасником мережі «Power Banking», що утворена за ініціативи НБУ і налічує більш ніж 1000 відділень по всій країні. Мережа складається з установ, які надають банківські послуги навіть в умовах довготривалої відсутності електроенергії. Для цього «ТББВ №10018/084» забезпечене необхідним обладнанням та запасними каналами зв'язку.

Для кращого розуміння особливостей роботи даної банківської установи необхідно звернутися до більш уніфікованої інформації, яка міститься у внутрішньобанківській документації та звітності. На основі наданих нам для вивчення даних ми здійснили подані нижче розрахунки та аналіз економічної діяльності «ТББВ №10018/084». Для початку треба з'ясувати, який набір банківських послуг входить до поточного функціоналу даного відділення, виділити основні з них. За можливості визначити спеціалізацію «ТББВ №10018/084» на якійсь певній послугі (або їх групі) чи відсутність такої. Для цього всю потрібну інформацію розмістимо та виокремимо по відповідних розрізах за 2020-2022 роки у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура банківських послуг в «ТББВ №10018/084» за 2020-2022 рр.

Види банківських послуг	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020 -2022 рр.	
	Млн. грн.	Питома вага, %	Млн. грн.	Питома вага, %	Млн. грн.	Питома вага, %	Млн. грн.	Питома вага, %
Касово-розрахункові послуги	8,2	49,6	7,5	45,6	6	26,4	7,2	40,5
Депозити	2,5	15,1	2,8	17,0	4,2	18,5	3,2	16,9
Кредити юридичним особам	1,5	9,1	2,2	13,4	8	35,2	3,9	19,2
Кредити фізичним особам	4,3	26,0	3,9	23,7	4,5	19,8	4,2	23,2
Функції страхового посередника	0,032	0,2	0,038	0,2	0,047	0,2	0,039	0,2
Разом	16,532	100	16,438	100	22,747	100	18,572	100

Джерело: оборотно-сальдовий баланс банку (форма № 10)

На основі даних із таблиці 2.1. можна стверджувати, що основним видом банківських послуг в «ТББВ №10018/084» протягом всього аналізованого періоду були касово-розрахункові послуги із середньою часткою у розмірі 40,5%. Характерною є тенденція до їх зниження, особливо 2022 року, коли питома вага даного виду послуг скоротилася до 26,4% (на 23,2 млн. грн.). Очевидною причиною є окупація та подальші бойові дії, які спричинили відтік населення з прифронтових територій, а відтак і пропорційно-кількісне зменшення потреби у розрахунково-касовому обслуговуванні.

На другому місці за величиною питомої ваги в 2020-2022 рр. були кредити фізичним особам із середньої часткою – 23,2%. Динаміка надання даного виду банківських послуг також є негативною, проте дещо кращою за касово-розрахункові послуги. Зокрема, скорочення питомої ваги відбулося тільки на 6,2%. Причини, на наш погляд ті ж самі, як і в попередньому випадку.

Третю та четверту позицію за величиною питомої ваги у структурі банківських послуг займають кредити юридичним особам та депозити із середніми частками у розмірі 19,2% та 16,9% відповідно.

Окремо зауважуємо, що дуже сильне зростання частки та абсолютної суми кредитів юридичним особам спричинене впровадженням державних програм (через Ощадбанк) із підтримки підприємництва на деокупованих територіях. Депозити зростали ж в основному номінально, в наявних в нас документах вони не поділяються на надані юридичним та надані фізичним особам. Функції страхового посередника є для даного відділення другорядним видом банківських послуг, їх питома вага у структурі ніколи не перевищувала 0,2%.

Отже, підсумовуючи дослідження структури наданих установою банківських послуг, можна впевнено стверджувати, що попри значні коливання, спричинені війною та пов'язаним економічним спадом, касово-розрахункові послуги були і з великою ймовірністю залишатимуться основним видом послуг, на яких спеціалізується «ТББВ №10018/084».

Наступним кроком у нашому дослідженні має стати ґрунтовний аналіз кількісного складу персоналу даного відділення, його матеріального

заохочення, адже саме завдяки професійним якостям найманих спеціалістів залежить успішність функціонування банківської установи. Відповідні розрахунки та аналіз подані нижче (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в «ТББВ №10018/084» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	6	5	4	66,7
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по установі, днів	245	243	221	90,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,97	0,96	0,88	90,6
Операційний прибуток на 1 середньорічного працівника в тис. грн.	400	240	510	127,5
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	5000	7000	10000	200,0

Джерело: сформовано автором за даними кадрового і фінансового обліку, обліку відпрацьованого часу

За даними таблиці 2.2. можна спостерігати, що середньорічна чисельність персоналу в «ТББВ №10018/084» у 2020-2022 рр. скоротилася на третину (на 2 особи). Також скоротилася і кількість відпрацьованих 1-им працівником днів на 9,8% (24 дні), знизився коефіцієнт застосування робочого часу на 10,4%. Причини, пов'язані з війною та бойовими діями на території Білопільської ОТГ – відтік кадрів в більш безпечні регіони України або закордон, простій відділення під час окупації на початку повномасштабного вторгнення РФ, закриття відділення під час тривалих повітряних тривог та артобстрілів.

З іншого боку операційний прибуток, що припадає на 1-ого працівника (ним вимірюється продуктивність праці в банківській сфері) за аналізований період суттєво зріс – на 27,5% (110 тис. грн.). Удвічі підвищилася також і середня заробітна плата – до 10 тис. грн. у 2022 році. Ї це дає нам підстави стверджувати, що у важких умовах прифронтової прикордонної зони працівники, які залишилися працювати у даній банківській установі, ефективно та продуктивно виконують свої функції, навіть попри збільшення трудового навантаження та далеко неспівмірної існуючим ризикам оплаті праці.

Функціонування банківської установи не є можливим без матеріально-технічної бази, до якої крім самого приміщення входить також офісна та обчислювальна техніка, меблі, засоби банківського самообслуговування клієнтів тощо. І хоча досліджена нами установа не має самостійного балансу і функціонує в орендованому приміщенні, є потреба у дослідженні необоротних активів, що використовуються нею й перебувають на відповідальному зберіганні у керівника. Отже, їх належні розрахунки та деталізований аналіз містяться нижче (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3 - Забезпеченість необоротними активами та ефективність їх використання в «ТББВ №10018/084» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість НА, тис. грн.	250	300	300	120,0
Операційний прибуток, тис. грн.	2400	1200	2040	85,0
Фондоозброєність, тис. грн.	41,7	60,0	75,0	180,0
Фондовіддача, грн.	9,6	4,0	6,8	70,8
Фондоємність, грн.	0,1	0,3	0,1	141,2

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньобанківської документації

З розрахунків таблиці 2.3. можна дійти до наступних висновків. По-перше середньорічна вартість необоротних активів установи зросла на 20% (50 тис. грн.) в основному за рахунок передачі на відповідальне користування техніки та обладнання, яке забезпечує роботу відділення в умовах відсутності електроенергії. З іншої сторони була наявна певна кількість необоротних активів, яка потребувала списання значних сум зносу. Отже, середньорічна вартість НА у 2021 та 2022 в цілому була однаковою.

По-друге, суттєве зменшення середньорічної чисельності персоналу зумовило зростання фондоозброєності на 80%. Скорочення операційного прибутку негативно позначилося на показниках інтенсивності використання необоротних активів установи: фондовіддача знизилася на 29,2%, а фондоємність зросла на 41,2%.

Завершальним етапом вивчення є аналіз фінансових результатів «ТББВ №10018/084», розрахункові дані щодо якого містяться у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників діяльності «ТБВБ №10018/084» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Активи, млн. грн.	14,03	13,64	18,55	132,2
Пасиви, млн. грн.	2,50	2,80	4,20	168,0
Операційний прибуток, млн. грн.	2,40	1,20	2,04	85,0
Чистий прибуток, млн. грн.	0,60	0,72	0,24	40,0
Рентабельність активів по операційному прибутку, %	17,10	8,80	11,00	-6,1 п.п.
Рентабельність пасивів по операційному прибутку, %	96,00	42,86	48,57	-47,4 п.п.
Рентабельність активів по чистому прибутку, %	4,28	5,28	1,29	-3,0 п.п.
Рентабельність пасивів по чистому прибутку, %	24,00	25,71	5,71	-18,3 п.п.

Джерело: розраховано автором Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати

На основі даних таблиці 2.4. можна стверджувати, що попри зростання як активів (на +32,2%), так і пасивів (на +68%) установи мало місце суттєве зменшення її операційного (-15%) та чистого (-60%) прибутків. Зменшення прибутків зумовило падіння показників рентабельності.

Як підсумок констатуємо, що падіння прибутковості «ТБВБ №10018/084», спричинене російським повномасштабним вторгненням, не може бути приводом для її закриття. Адже окрім природної для такої установи функції отримання прибутку, вона ще й несе певну соціальну місію, а саме забезпечити людей якісними і зручними за місцем їх проживання, банківськими послугами.

Доцільно розглянути як здійснюється управління відповідною філією на рисунку 2.1. Організаційна й управлінська структура комерційного банку регламентується його статутом. У ст. 16 Закону України «Про банки і банківську діяльність» про статут банку зазначено, що в статуті мають міститися такі відомості: найменування банку; його місцезнаходження; організаційно-правова форма; види діяльності, які має намір здійснювати банк; розмір та порядок формування статутного капіталу банку, види акцій банку, їхня номінальна вартість, форми випуску акцій, кількість акцій, що купуються акціонерами; структура управління банком, органи управління, їх компетенція

та порядок прийняття рішень; порядок реорганізації та ліквідації банку; порядок внесення змін та доповнень до статуту банку; розмір та порядок утворення резервів та інших загальних фондів банку; порядок розподілу прибутків та покриття збитків; положення про аудиторську перевірку банку; положення про органи внутрішнього аудиту банку [8].

Філія Банку підпорядковується Правлінню Банку та керується директором, який має довіреність від Банку та несе відповідальність за діяльність Філії. Директор виконує завдання, що передбачені в Положенні про Філію, керує діяльністю Філії та забезпечує дотримання чинного законодавства та нормативних документів Банку. Головний бухгалтер Філії також призначається та звільняється з посади за рішенням Правління Банку. Крім того, директор Філії представляє Банк в регіоні та захищає його права та інтереси в усіх взаємовідносинах з іншими суб'єктами.

Лінійна структура управління в філії свідчить про свої переваги лінійної структури як: забезпечення чітких та простих зв'язків між підрозділами; виконання єдиних та чітких розпоряджень; координація виконавців та узгодженість їх дій; збільшення відповідальності керівника за результати діяльності підрозділу; оперативність у процесі прийняття рішень; отримання виконавцями завдань та розпоряджень, підтриманих необхідними ресурсами; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

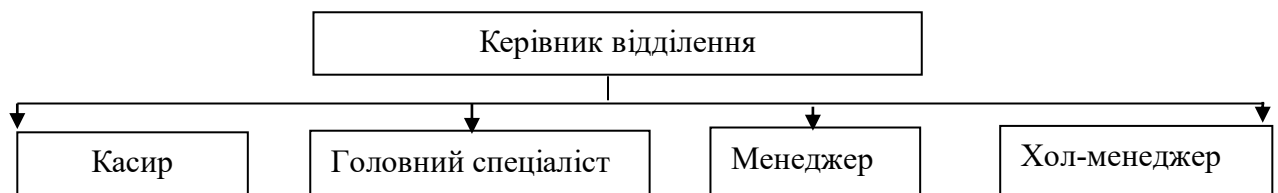


Рисунок 2.1- Структура управління банку

Джерело: сформовано автором

Керівник філії банку, який відповідає за виконання різноманітних завдань у своїй підрозділі та підпорядковується вищим інстанціям в банку. До його обов'язків входять робота з персоналом, укладання трудових договорів,

встановлення посадових окладів та соціальних виплат, надання дозволів на різноманітні банківські операції, розгляд заяв і скарг клієнтів, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності, а також розпорядження майном, закріпленим за філією. Керівник філії банку забезпечує своєчасне та якісне виконання завдань відповідно до діючої процедури банку та нормативних документів, які встановлені Національним банком України.

Ощадний банк здобув відмінну репутацію в Україні завдяки своїм високоякісним банківським послугам та продуктам, які відповідають потребам клієнтів. Ініціативна робота банку на фінансовому ринку дозволяє йому успішно співпрацювати з великими корпоративними клієнтами, такими як ВАТ «Укртелеком», НАЕК "Енергоатом", Пенсійний фонд України, ДП «Енергоринок», НАК "Нафтогаз України", УДППЗ "Укрпошта". Також цікаво, що Ощадний банк має можливість емітувати цінні папери та електронні гроші системи «GlobalMoney». Це дозволяє клієнтам банку здійснювати різні фінансові операції та транзакції, що робить його ще більш привабливим для клієнтів. В цілому, Ощадний банк є дійсно надійним та впливовим банком на фінансовому ринку України, який успішно забезпечує потреби своїх клієнтів та веде активну діяльність на ринку.

2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю установи

В цьому розділі доцільно здійснити аналіз та оцінку інноваційної діяльності банківської установи. Публічне акціонерне товариство “Державний ощадний банк України”- український комерційний банк, другий за величиною активів та першочерговий за кількістю відділень серед усіх банків України. "Ощадний Банк України" (ОБУ) є однією з найбільших банківських установ України. Банк був заснований у 1991 році і належить до державного сектору. Головними напрямками діяльності ОБУ є розрахунково-касове обслуговування, робота з депозитами, кредитування, електронні банківські послуги, міжнародні платежі та інші банківські послуги для фізичних та юридичних осіб. У березні 2021 року Національний банк України призначив нового голову правління ОБУ, яким став Артем Шевченко. Згідно з офіційною інформацією, ОБУ має

понад 3,3 мільйона клієнтів, 2 600 відділень та 10 000 банкоматів по всій території України. АТ «Ощадбанк» - один з більших фінансових інститутів української держави, що має найбільш розгалужену мережу установ близько 6000. Ощадний банк сьогодні символ надійності та стабільності.

За провідними показниками своєї діяльності він вступає у трійку лідерів вітчизняного банківського ринку і є лише одною банківською установою в Україні, в якій на законодавчому рівні — Законом України «Про банки і банківську діяльність» - зафіксована гарантія збереження грошових вкладень населення.

Сфера дії банку- одна з найголовніших галузей у кожній сфері. Конкретно від непохитної роботи фінансової системи та банків залежить достаток населення та його переконаність у майбутньому. У 2020 році ОБУ був визнаний "Найкращим банком для пенсіонерів" в рамках Всеукраїнського конкурсу "Фінансовий Оскар". Банк також входить до складу групи ФДМУ (Фонд державного майна України), який керує державною часткою у банку.

"Ощадний Банк України" (ОБУ) є державною банківською установою, яка управляється правлінням. Правління банку очолює голова правління, який призначається Національним банком України (НБУ) на погодження з урядом України. Правління ОБУ складається з голови та чотирьох членів правління. Кожен з членів правління ОБУ призначається НБУ на погодження з урядом України. Крім правління, управління банком здійснюється радою банку, яка є консультативним органом та складається з 9 членів. Члени ради банку призначаються Фондом державного майна України на погодження з НБУ. Також в ОБУ діє виконавчий комітет, який відповідає за повсякденне управління банком та виконання стратегічних завдань, схвалених правлінням та радою банку. Виконавчий комітет очолює голова правління ОБУ.

Нам потрібно розглянути як здійснюється управління інноваційною діяльністю, так як філія є безбалансове відділення, то всі рішення отримує від керівних органів та правління. На рисунку 2.2 представлена організаційна структура взагалі і місце філії в загальному вигляді. Органами управління та контролю банку є наглядова рада Банку, правління Банку та ревізійна комісія

(департамент внутрішнього аудиту). Найвищим органом управління є Наглядова рада Банку, що виконує контроль за дією всього правління Банку для збереження залучених у вклади грошових коштів, гарантія їх повернення вкладникам та захисту інтересів Держави як акціонера банку та інші функції, зазначені Законом України «Про банки і банківську діяльність».

Ощадний Банк України має централізовану структуру управління з вертикальним підпорядкуванням, яка складається з наступних підрозділів: центральний апарат - це центральний орган управління банку, який здійснює загальне керівництво діяльністю всього банку та контролює філії та відділення. Філії - це підрозділи банку, які мають власний баланс та є окремими юридичними особами. Філії здійснюють від імені банку банківські та інші операції, передбачені положенням про філію

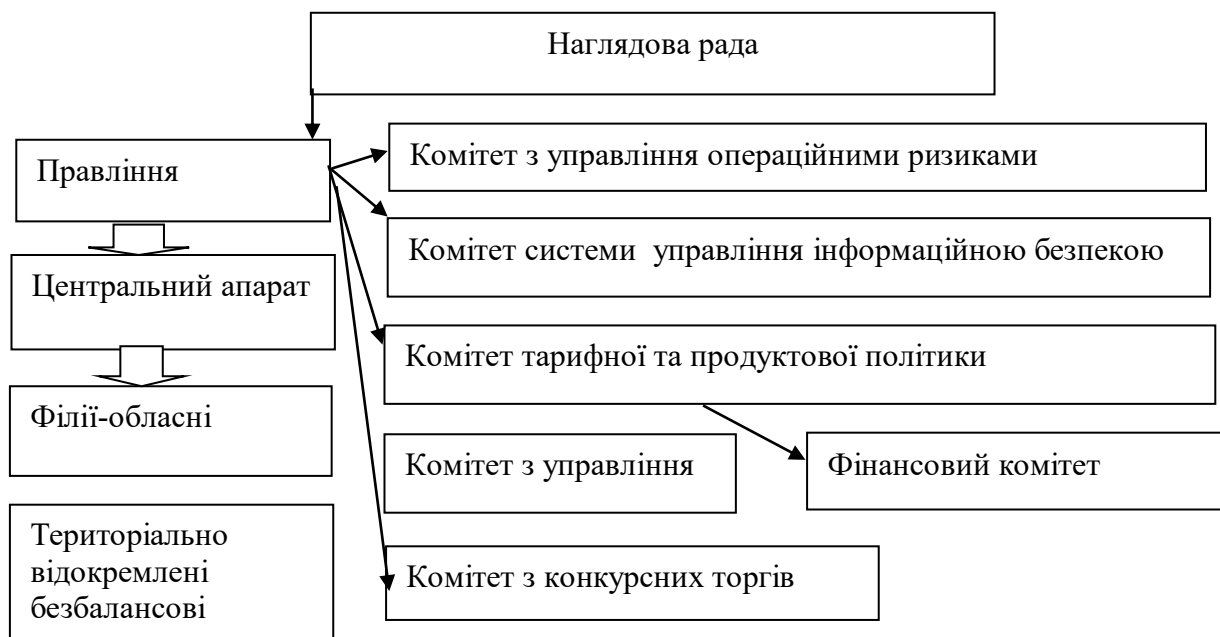


Рисунок 2.2 - Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Джерело: сформовано автором

Обласні управління та Головне управління по м. Києву та Київській області - це підрозділи банку, які здійснюють керівництво діяльністю філій відповідної території. Відділення - це підрозділи банку, які не мають власного балансу, але здійснюють банківські та інші операції від імені банку на підставі письмового дозволу банку. Територіально відокремлені безбалансові відділення

- це підрозділи банку, які також не мають власного балансу, але здійснюють банківські та інші операції від імені банку на підставі письмового дозволу банку. Усі філії та підрозділи банку діють від імені Ощадного Банку України, в межах отриманої банком банківської ліцензії та письмового дозволу.

Нині АТ «Ощадбанк» очолює топ-20 максимально надійних банків України по версії журналу «Новий час» та інвестиційної компанії Dragon Capital. У рейтингу міжнародної аудиторської компанії «Deloitte» АТ «Ощадбанк» знаходиться в топ-50 банків Центральної та Східної Європи та є максимально стійким банком України за версією видання Forbes Україна.

Таблиця 2.5 - Вплив організаційної структури банку на інноваційну діяльність

Аспекти організаційної структури	Параметри управління	Напрями впливу на інноваційну діяльність
Принципи побудови	- функціональний - продуктовий - географічний - матричний	Спрямовує активність працівників на: -якість виконання функцій -вдосконалення продуктів -розвиток територіальних компетенцій -поєднання різних груп інтересів
Кількість рівнів управління	-багаторівнева ієрархія, вузький діапазон контролю -«плоска» структура, широкий діапазон контролю	Ступінь контролю, можливість професійної допомоги та наставництва: - жорсткий контроль, можливість виділення достатнього часу для навчання - слабкий контроль, більша гнучкість, проте мало часу для індивідуального навчання
Організація управління	Розвиток комунікаційних зв'язків	Швидкість та ефективність реакції на нові можливості
	Відповідність структурного поділу завданням, що ставляться	Продуктивність, рівень відповідальності
	Наявність міжфункціональних контактів	Стимулювання генерації ідей та більш плідний процес розвитку інновацій
	Статус інноваційних менеджерів	Визначення пріоритетності інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором

В планах банку полягає посилювати лідерські позиції на ринку. Продовжити модернізувати мережі установ банку, упровадити масштабну інформативну програму з переходу клієнтів на online-канали обслуговування.

Підвищувати кількість терміналів самообслуговування та банкоматів. Побільшувати обсяги кредитування фізичних осіб, мікро, малого та середнього бізнесу, поволі зменшуючи частку великих компаній у своєму кредитному портфелі. До процесингу банку підключено понад 45 тис. торговельних POS-терміналів. Понад 2,7 мільйона клієнтів Ощадбанку зареєстровано і користуються онлайн-банкінгом «Ощад 24/7».

Організаційно-правова форма належно до внесених змін до пункту 4 Статуту АТ «Ощадбанк» – публічне акціонерне товариство (ПАТ). «Ощадбанк» є державним банком, в якому 100% статутного капіталу відносяться державі. Устрій банку, відповідно до статуту, розробляється за правилом централізації з вертикальним підпорядкуванням. З огляду на банківську ліцензію № 148, видану Національним банком України, АТ «Ощадбанк» має право здійснювати банківські операції, визначені законом України «Про банки та банківську діяльність»

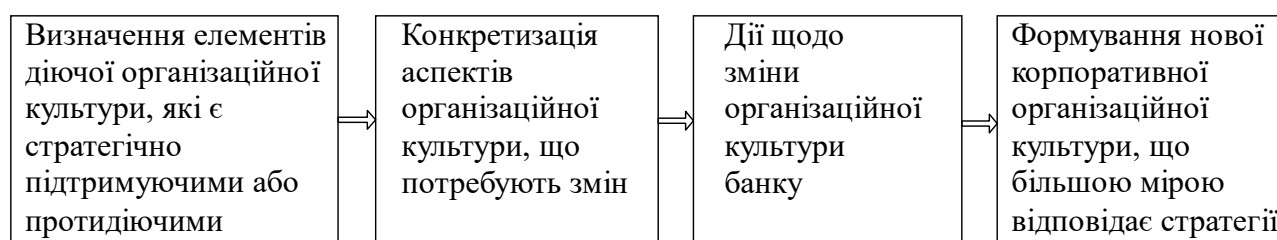


Рисунок 2.3 - Процес трансформації організаційної культури у відповідності до стратегії банку

Джерело: сформовано автором

Система бухгалтерського обліку в організації АТ «Ощадбанку» базується на одних принципах, методах та порядках, визначених «Нормативно-правовими актами Національного банку, положенням про облікову політику банку, та локальними нормативно-правовими актами банку». Перетворення методів обліку виконується за умови долучення змін до законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку, що визначають зміни в обліку.

Місія банку – відображення ідеї протяжного зберігання коштів населення на принципах праведної дохідності та напрочуд високої надійності. АТ

«Ощадбанк» має мету поновити довіру народонаселення, як гарантію стійкості національної банківської системи, економічного збільшення країни та збільшення добробуту громадян.

Стратегічна мета банку – лишаючись банком загальнонаціонального рівня, відновити позиції чистої, стабільної, конкурентоздатної фінансової установи, яка кооперує як з системними державними підприємствами, так і на сакраментальному для банку сегменті бізнесу – роздрібному. Джерелом управління банківськими нововведеннями можна вважати врахування соціальних аспектів інновацій, і таким же чином зміна їх соціальної чінності з часом. Широкої ролі набуває держава, що настроївши податкові ставки і надаючи пільги заохочує або уповільнює фінансування, допомагаючи цим на просування інновацій на ринок споживання.

Для одержання найбільшого ефекту від введення інновацій, постанова щодо інноваційної політики банків, а саме фінансового покриття окремих видів інноваційної діяльності та формування власного інноваційного портфеля повинно втілюватися за такими етапами: утворення інноваційного портфеля банку; розроблення інноваційної політики комерційного банку; диверсифікація інноваційного портфеля банку; добір інноваційних проектів співпадає з етапами інноваційного циклу; аналіз інноваційної принадності ринку; привілейованість інноваційного портфеля банку; інноваційна стратегія банку узгоджується з кредитною та інвестиційною стратегією.

Банківська установа ініціативно розвиває свої напрямки співдії з клієнтом через виняткову фізичну та цифрову інфраструктури, створює ІТ кластер на базі нинішніх інноваційних технологій наприклад, як блокчейн, штучний інтелект, робототехніка, машинне навчання, та інше. Ощадбанк також змінюється та модернізується, перенаправляючись до нової моделі масштабної екосистеми, щоб дати своїм партнерам та клієнтам найоптимальніші фінансові та нефінансові умови для вдоволення їх поточних потреб. З метою забезпечення конкурентоспроможності на банківському ринку, банк повинен впроваджувати інноваційні рішення. Зважаючи на швидкий розвиток дистанційних банківських сервісів, можна відзначити, що отримання

конкурентних переваг в цьому сегменті є однією з головних задач для банківської установи.

2.3 Аналіз інноваційної діяльності в філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК»

Державне регулювання інноваційної діяльності в Філія Сумське обласне управління АТ «Ощадбанк» використовується Закон України «Про інноваційну діяльність». На практиці це означає, що банк звертає увагу на такі аспекти, як визначення та підтримка важливих напрямів на різних рівнях (державному, галузевому, регіональному і місцевому), створення та реалізація інноваційних програм в економіці, створення законодавчої бази та економічних механізмів для ефективного функціонування та стимулювання інноваційної діяльності, захист прав та інтересів учасників інноваційного процесу, фінансова підтримка інноваційних програм, заохочення комерційних банків та інших фінансово-кредитних інститутів до кредитування інноваційних розробок та проєктів, створення спеціальних умов оподаткування для учасників інноваційного процесу та підтримка діяльності сучасної інноваційної інфраструктури. Інноваційність виконує для банків напроцуд вагоме значення, оскільки описує напрями чергового зростання всього банківського сектору в цілому. Точно на інноваційних технологіях та ідеях ґрунтується стратегічне прямування банківських установ, отож банківські інновації виступають і метою, і неодмінною умовою довготривалої діяльності банківського ринку.

Інновації в банківській діяльності, як новаторство або поліпшення того чи іншого продукту і послуги виникають з кількох причин, а саме:

- потрібність гарантування прибуткової діяльності банку, причому не лише у короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі;
- змога банківської установи формувати нові потоки доходів за рахунок встановлення інноваційних продуктів, високої якості обслуговування клієнтів, що забезпечується саме реалізацією інноваційних рішень, що відрізняє банк від його конкурентів;

– покращення операційної результативності, що в нинішніх умовах вже не може бути результатом лише економії на ресурсах, а робить попит на запровадження процесних інновацій, яке сприяє зниженню витрат на виконання деяких операцій із спільним покращенням якості обслуговування;

– придержування банками вимог державного регулювання банківської діяльності, цілеспрямованого на забезпечення сталого й безпечного функціонування банківської системи шляхом контролю ризиків, що беруть на себе комерційні банки як фінансові брокери;

– стремління банківських установ сформувати й підтримувати імідж сьогочасного динамічного інституту, який прихильний до змін потреб клієнтів, зацікавлений у вирішенні їх фінансових проблем, забезпечує комфортне і доступне обслуговування;

– корінні покращення у структурі і характері потреб споживачів фінансових послуг, які відбуваються в останні десятиліття.

Розбираючи історичний розвиток інновацій в банківській сфері, просліджується прямий зв'язок між інноваційною діяльністю банків, науковими та технологічними досягненнями людства. Тому, форсування процесів інформатизації та автоматизації мало суттєвий вплив на вдосконалення банківських послуг.

На рисунку 2.3 доцільно виокремити наступні інноваційні тренди розвитку послуг Філії Сумське обласне управління АТ “Ощадбанк”.

1. Безконтактна оплата – один з командних і головних трендів серед всіх фінансових інновацій. Поява в картах чіпа для безконтактної оплати надає перспективу користувачеві на касі, не віддаючи карту з рук в руки, прикласти її до терміналу і оплатити. Однак, на цьому можливості технології не закінчуються. Помалу набирають популярності безконтактні оплати за допомогою смартфонів і інших гаджетів, облаштованих чіпом бездротового зв'язку NFC. Проте, це не все, оскільки крім смартфонів, як інструмент для виконання платежів доступні смарт-годинник Alfa Watch з методом безконтактної оплати Mastercard.



Рисунок 2.3 - Основні тренди впровадження послуг Ощадбанку

Джерело: сформовано автором

2. Біометрична ідентифікація є сучасним трендом на ринку платежів в цілому світі. Зараз доступні такі технології ідентифікації клієнтів : ритм серцебиття, сканування сітчатки ока, відбитки пальців, селфі-фото, тембр голосу. Таке уподібнювання більш безпечне а, головніше, більш зручне для клієнта, ніж наявні способи, однак вимагає від банків і платіжних систем більшою мірою безпеки. Про високий інтерес до біометричних рішень свідчить все більша доступність відповідного функціоналу на планшетах і смартфонах, сприяння подібних рішень споживачами та нові нормативні вимоги ЄС щодо надійної ідентифікації. В основному, більша кількість споживачів (93%), вибирає біометрію взамін паролів.

3. Цифрові гаманці та QR коди. На теперішній час 96% онлайн замовлень залишають незавершеними через неохоту користувачів вводити свої платіжні дані в браузер для кожної покупки. Цю проблему розв'язують цифрові гаманці, оскільки ввівши один раз в ньому данні своєї платіжної карти у подальшому користувач може здійснювати платежі в одну мить. Експерти вирізняють чотири напрямки платіжних інновацій на ближчі роки: мобільні платежі, потокові платежі (в тому числі з географічною прив'язкою і між пристроями (m2m)) і розвиток систем безпеки платежів (біометрична ідентифікація, токени і т. д.), інтегровані платіжні системи (додатки для мобільних замовлень і оплати, додатки для шопінгу). Поруч з розвитком цифрових гаманців набуває

популярності і тренд QR-платежів. Особливо ця тенденція продемонстрована в країнах де разом з високим прониканням смартфонів перебуває вкрай низький рівень покриття POS-терміналів і доступу до фінансових послуг (Індія, Нігерія, Кенія).

4. Інтернет речі ("internet of things", IoT) – це система, що поєднує реальні речі у віртуальну мережу. Зміст технології полягає у тому, що практично будь-який пристрій у вашому домі, за умови що він підключений до мережі інтернет, здатен виконувати різні операції в залежності від цієї інформації, полегшуючи у такий спосіб життя. Пристрій може під'єднуватись до глобальної мережі Інтернет або ж «співпрацювати» з іншими приладами, що знаходяться поряд. Так з'являються системи «розумного» будинку або ж цілого «розумного» міста.

5. Електронні гроші є характерним видом електронних (або цифрових) грошей, які мають власну децентралізовану платіжну систему та функціонують здебільшого на основі технології блокчейну. Інакшими словами – це штучна платіжна система, що уподібнюється до реальних грошей та має офіційний курс. Ви можете створити електронний гаманець в Ощадбанку та зареєструватися на сайті bank.gov.ua. Для цього необхідно мати дійсний рахунок в Ощадбанку та підтвердити свою особу. Після реєстрації вам будуть наданий доступ до електронного гаманця, де ви зможете гарантувати грошові кошти та використовувати безготівкові перекази. Крім того, в Ощадбанку є можливість використання карти «Ощад 24/7», яка також може слугувати для оплати по всьому світу та зняття коштів на банкоматах українських та закордонних банків.

Перетворення інноваційної політики АТ «Ощадбанк» почалося з удосконалення відділень у 2014 році. Так за період з 2014 по 2021 рік в структурі банку було створено 676 відділень нового формату, в яких ґрунтовно було змінено кольорову гаму, інтер'єр та розташування робочих місць працівників банку, касових вузлів тощо.

Суттєвим інноваційним рішенням банку в сфері організації роботи банківських відділень є створення 26 доступних відділень для обслуговування осіб з інвалідністю, 1 преміум-центру та 66 преміум-зон для VIP-клієнтів.

Одним із напрямів інноваційної політики АТ «Ощадбанк» є запровадження новацій у систему обслуговування домашніх господарств, оскільки впродовж довгочасного періоду функціонування на ринку, у населення історично склався стереотип «Ощадбанк - як банк для пенсіонерів».

Не дивлячись на те, що за останній час банк працює над впровадженням прогресивних технологій, передусім починаючи з 2014 року менеджментом банку було вироблено нову стратегію діяльності банку, проведено ребрендинг, запроваджено мобільний додаток Ощад24/7 і його веб-версію, перероблено старі відділення у відділення нового формату, впроваджено зони самообслуговування та ін.

Поява цієї послуги призвела до суттєвого збільшення клієнтів банку, адже ще у лютому 2014 року було зареєстровано 100 000 клієнтів у WEB- банкінгу «Ощад 24/7», а зараз понад 5 039 549 клієнтів перейшли онлайн.

Тому, дієвим інноваційним рішенням утримання і збільшення кількості клієнтів АТ «Ощадбанк» є процвітання поштово-банківських послуг спільно УППЗ «Укрпошта», яка має більш ніж 15 тис. відділень. Окрім того, розвиток поштово-банківських послуг здійснюється на фоні проектів перетворення УППЗ «Укрпошта» у банк шляхом надання банківської ліцензії Національним банком України.

Проте перетворення УППЗ «Укрпошта» у банк є значно складнішим завданням ніж співпраця з АТ «Ощадбанк», який крім банківської ліцензії має все для організації банківського обслуговування населення.

З іншої сторони, АТ «Ощадбанк» отримує можливість отримати доступ до нових клієнтів без витрат на відкриття філій і додаткових офісів у віддалених районах, через те, що поштові відділення розташовуються близько від споживача, а поштовий зв'язок доступний і зрозумілий для населення.

Колаборація Укрпошти та Ощадбанку в обслуговуванні клієнтів, відповідатиме одному із завдань державного банку – реалізація пріоритетних державних програм. Затим що використання відміченої бізнес моделі буде мати як соціальний, так і економічний ефект, забезпечить отримання вигоди всіма учасниками відносин – державою, банком та поштою. Через те що пошта

окреслюється великим рівнем довіри з сторони населення, збільшення обсягу рекомендованих послуг, оснащення новітнім обладнанням матиме позитивні наслідки, сприятиме залученню нових клієнтів.

Окрім цього Ощадбанк розробив інноваційний продукт - «Віртуальну картку». Її пропонують клієнтам для самостійного відкриття і проведення розрахунків одразу після її випуску без звернення до банку. Картка не має фізичного носія і призначена для зручного та безпечного здійснення розрахунків виключно в мережі «Інтернет», що є основною метою її впровадження.

Ощадбанк запровадив також технологію 3D Secure для захисту карткових оплат у мережі Інтернет. Під час здійснення онлайн-оплати на сайтах, які підтримують цю технологію, користувач картки отримає одноразовий пароль для підтвердження оплати по кожній із операцій. Сайти з підтримкою 3D Secure мають позначення Verified by VISA або MasterCard Secure Code. Оплати на сайтах, що не підключені до вищезазначеної технології, здійснюються як і раніше, з введенням реквізитів: номера картки, строку її дії та CVV-коду, що розміщується на зворотньому боці картки.

Ощадбанк першим в Україні почав використовувати для зручності клієнтів технологію SWIFT gpi при здійсненні міжнародних розрахунків. За допомогою використання інноваційного сервісу SWIFT gpi міжнародні розрахунки через Ощадбанк стають більш прозорими та швидкими, а додаток gpi Tracker дає можливість відстежувати міжнародні платежі в режимі онлайн. Приблизно половина gpi-платежів зараховуються протягом 30 хвилин, і майже 100% платежів – на протязі 24 годин.

Запровадження gpi є глобальним: до сервісу підключилось вже понад 170 фінансових установ по всьому світу. Понад 100 мільярдів доларів США за допомогою SWIFT gpi щодня відправляється через більш ніж 460 міжнародних платіжних коридорів.

Сьогодні більш 60% банків-кореспондентів Ощадбанку користуються gpi. 70% міжнародних переказів з Ощадбанку здійснюються через банки-кореспонденти, підключені до gpi. Передбачується, що SWIFT gpi стане

стандартом для всіх міжнародних платежів. За допомогою SWIFT gpi проблеми, які можуть припустимо виникати при проведенні транкордонних платежів клієнтів, буде вирішено. У тому числі, інтернет-додаток gpi Tracker дає можливість банку відстежувати статус платежу в режимі фактичного часу, а також перевіряти інформацію по кожному банку на маршруті платежу, включаючи придержувані комісії на кожному етапі. SWIFT gpi забезпечує нечувано високий рівень швидкості та контролю кожного платежу. На теперішній час Ощадбанк разом з компанією SWIFT працює над новим етапом зростання gpi, зокрема над послугою придержування та відзивання платежу і передачею інформації по всьому маршруту платежу до кінцевого процесу без додаткових комісій.

Філії Сумське обласне управління АТ “Ощадбанк” успішно підтримує сучасні банківські тенденції та активно впроваджує інноваційні продукти, які ефективно впливають на розвиток системи дистанційного банківського обслуговування. До ключових нововведень, що значно підвищили рівень дистанційного обслуговування, став мобільний додаток Sense SuperApp. Він був запущений в листопаді 2020 року та є універсальним додатком для фізичних та юридичних осіб, який у своїй функції зосередив усі фінансові можливості. Протягом року кількість завантажень Sense SuperApp перевищила один мільйон, що працює про його високу популярність. Сьогодні цей додаток є одним із найбільш функціональних та корисних банківських додатків в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІЛІЇ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

В попередніх розділах ми здійснили організаційну характеристику організації, визначили сферу діяльності та інноваційні продукти, які були впроваджені за останні роки, відповідно до сучасних вимог та тенденцій розвитку банківської сфери. Успішне втілення організаційно-управлінських інноваційних стратегій не лише покращує функціонування банку, але й сприяє створенню сприятливих умов для імплементації інших напрямків інноваційної політики. Наприклад, покращення ефективності управління може забезпечити більше ресурсів для досліджень та розробок нових продуктів або технологій. Завдяки впровадженню інновацій в організаційній та управлінській сферах можна створювати сприятливі умови для інновацій в інших сферах діяльності банку. Крім того, втілення інноваційних стратегій сприяє підвищенню мотивації персоналу та підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що також може забезпечити додаткові ресурси для розвитку інших інноваційних напрямків. Взагалі виділяють три типи інноваційних процесів які можна застосовувати в банківській сфері.

Відповідно до Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [9]. визначено, що «забезпечення фінансової стабільності та динамічного розвитку фінансового сектора означає, що банки повинні стежити за своєю фінансовою стійкістю та виконувати вимоги регуляторів щодо капіталізації, ліквідності та управління ризиками. Крім того, вони повинні бути активними учасниками розвитку фінансового сектора, долучатися до обговорення та впровадження реформ, що сприятимуть його розвитку. Підвищення доступності та рівня користування фінансовими послугами означає, що банки повинні забезпечити широкий доступ до своїх послуг та продуктів, враховуючи потреби та можливості різних клієнтів. Для досягнення цієї мети банки можуть

розробляти нові продукти, впроваджувати технології, що полегшують доступ до послуг, а також забезпечувати якість та прозорість своєї діяльності..».

Долучаючись до Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року [10], що «одним з ключових факторів успішного розвитку національної економіки є інноваційна діяльність, яка полягає в постійному впровадженні нових знань, технологій та продуктів у виробництво та економічну діяльність в цілому. Лідерство у дослідженнях і розробках дозволяє державам створювати нові технології, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Масове впровадження інноваційних продуктів допомагає створювати нові ринки та підприємства, що сприяє зростанню зайнятості та забезпеченню стабільного економічного розвитку держави».

Таблиця 3.1 - Пропозиції організаційного процесу управління інноваційною банківською діяльністю

Простий внутрішньоорганізаційний процес	полягає у вдосконаленні технології виробництва вже існуючих банківських продуктів або технології обслуговування. Наприклад, банк може запровадити нову систему автоматизованої обробки платіжних доручень, що дозволяє знизити час обробки та помилки
Простий міжорганізаційний процес	забезпечує формування нового банківського продукту, полягає у співпраці банку з іншими компаніями з метою створення нового банківського продукту. Наприклад, банк може співпрацювати з компанією з електронної комерції для створення нової кредитної картки зі знижкою для покупок у партнерських магазинах.
Розширений інноваційний процес	полягає у формуванні комплексного банківського продукту, що вимагає співпраці банку зі своїми партнерами. Банк може співпрацювати зі страховою компанією та фондовою біржею для створення комплексної інвестиційної програми для клієнтів банку

Джерело: авторська розробка

Основні пропозиції щодо управління інноваційною діяльністю банку включають наступне: створення сприятливого середовища для інновацій. Банк повинен забезпечувати стимули для інноваційної діяльності, надавати можливості для розробки та впровадження нових ідей, створювати культуру інноваційної діяльності в організації. Необхідно створити в банку культуру, яка

сприяє інноваційній діяльності. Менеджери та керівники мають виявляти підтримку ініціатив, які можуть допомогти банку зробити краще та бути більш конкурентноздатним. Залучення талановитих фахівців: Банк повинен постійно залучати талановитих фахівців, які можуть принести інноваційні ідеї та нові підходи до розвитку банку. Це можна здійснити шляхом проведення спеціальних курсів, тренінгів та вебінарів. Здійснювати фінансування інноваційних проектів тобто надавати фінансову підтримку інноваційним проектам, які можуть допомогти банку зробити краще та бути більш конкурентноздатним., це можна здійснити через створення спеціальних фондів для фінансування інноваційних проектів.

Створення інноваційного комітету тобто створити спеціальний інноваційний комітет, який буде відповідати за розвиток інноваційних проектів; забезпечити відповідну координацію між різними департаментами та підвищити шанси на успішну реалізацію інноваційних проектів. Цей комітет повинен включати представників різних підрозділів банку, які можуть працювати разом для реалізації інноваційних ідей (враховувати потреби клієнтів і тренди на ринку, здійснювати підготовку та затвердження бізнес-планів для інноваційних проектів. Забезпечення необхідних ресурсів для успішної реалізації проектів, таких як фінансування, персонал, технології тощо. Моніторинг реалізації інноваційних проектів та оцінка їх ефективності через постійне навчання співробітників банку з питань інновацій.

Формування інноваційної стратегії. Банк повинен розробити стратегію, яка визначає напрямки розвитку та інвестицій в інноваційну діяльність. Ця стратегія повинна бути забезпечена необхідними ресурсами та бути адаптованою до змін у галузі фінансів. Сама інноваційна стратегія банку повинна відповідати його потребам та можливостям і бути унікальною, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. Розробка такої стратегії повинна базуватись на аналізі ринку та конкурентного середовища, оцінці внутрішніх ресурсів та інтелектуального потенціалу банку, а також на визначенні цілей розвитку та плану дій для їх досягнення, може включати в себе різні напрямки, такі як розвиток нових продуктів та послуг, впровадження новітніх технологій,

оптимізацію процесів та внутрішньої структури банку, розвиток партнерських відносин співпраця зі спеціалізованими інноваційними компаніями та науковими установами, які можуть надати банку доступ до новітніх технологій та ідей. Як варіант підтримка ОЩАДБАНКОМ таких інноваційних стратегій як Розумний багатоканальний банк (Smart Multi-Channel Bank) - модель банку, який надає свої послуги через різноманітні канали зв'язку з клієнтами, такі як мобільний додаток, Інтернет-банкінг, банківські термінали, інтерактивні торгові точки тощо. У такому банку клієнти мають можливість використовувати будь-який зручний для них канал зв'язку для отримання необхідної інформації та проведення банківських операцій. Соціально зорієнтований банк (Socially-Oriented Bank) - модель банку, який активно займається вирішенням соціальних проблем та підтримкою соціальних ініціатив в рамках своєї діяльності. У такому банку основними цілями є збільшення соціальної відповідальності та підвищення рівня соціальної захищеності населення. Банк у вигляді фінансової/нефінансової цифрової екосистеми (Bank as a Financial/Non-Financial Digital Ecosystem) - модель банку, який пропонує комплексні цифрові послуги для своїх клієнтів, що поєднують фінансові та нефінансові компоненти. Такий банк забезпечує доступ до різноманітних послуг, які допомагають вирішувати різні проблеми клієнтів, не пов'язані з банківськими операціями.

Залучення та розвиток інноваційного персоналу. Банк повинен мати команду, яка здатна генерувати та впроваджувати інновації. Для цього в організації повинні бути створені умови для розвитку та навчання інноваційних кадрів, необхідно не тільки розробляти нові продукти та послуги, але й підвищувати рівень знань та компетентності працівників банку для їх ефективного впровадження та обслуговування клієнтів. Сюди віднесем організація навчальних заходів та семінарів з питань інноваційного розвитку та впровадження нових продуктів та послуг; підвищення мотивації працівників до інноваційного розвитку та підтримки їхньої творчості; розробка та впровадження програм навчання та розвитку працівників; створення інноваційних команд та залучення до них спеціалістів різних напрямків;

використання новітніх технологій для забезпечення доступу до інформації та знань; взаємодія з вищими навчальними закладами для підвищення кваліфікації та привернення нових талантів; розробка системи оцінки та підвищення кваліфікації працівників відповідно до їхньої внеску в інноваційний розвиток банку. Так як інноваційний розвиток персоналу банку є ключовим елементом успіху впровадження інноваційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку

Колаборація з партнерами. Банк повинен розвивати партнерські відносини з іншими фінансовими установами, технологічними компаніями та іншими гравцями ринку. Це дозволить розширити можливості для спільного розвитку та впровадження інновацій, тобто допоможе розвивати власні інновації та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Крім того, партнерські відносини можуть забезпечити банку додаткові джерела фінансування та сприяти залученню нових клієнтів. Важливою умовою успішної партнерської взаємодії є відкритість до співпраці та готовність до взаємного обміну інформацією та досвідом

Систематичний моніторинг та оцінка результатів інноваційної діяльності. Філія Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК» повинно регулярно оцінювати ефективність інновацій та визначати пріоритетні напрямки для подальшого розвитку. Оцінка повинна бути забезпечена необхідними метриками та інструментами які доцільно запропонувати для використання в роботі установи.

1. Штучний інтелект. AI дозволяє банку надавати високоякісні банківські послуги своїм клієнтам і заощаджувати операційні витрати. Інструменти на основі ШІ, такі як віртуальні помічники та чат-боти, автоматизують взаємодію з клієнтами. Крім того, вони надають клієнтам інформацію про обліковий запис і вирішують запити, пов'язані з обліковим записом. Біометрія на основі штучного інтелекту виявляє шахрайство та покращує безпеку, а також вдосконалює програми AML і перевірки KYC. Крім того, алгоритми машинного навчання (ML) забезпечують моделювання альтернативного кредитного рейтингу, що допомагає банкам приймати кращі рішення щодо

кредитування. Інструменти з підтримкою комп'ютерного зору також спрощують аналіз документів, що допомагає банкам під час адаптації клієнтів і управління відповідністю. Крім того, штучний інтелект аналізує величезні набори фінансових даних, щоб покращити оцінку ризиків і фінансове прогнозування, покращуючи інвестиційні рішення.

Відкритий банкінг об'єднує небанківські фінансові компанії (NBFC) і банки, щоб надавати клієнтам спеціальні та більш доступні фінансові послуги. Програмні інтерфейси банківських програм (API) дозволяють стороннім розробникам безпечно отримувати доступ до фінансових даних клієнтів без шкоди для відповідності даних. Open Banking також включає агрегатори облікових записів, які дозволяють клієнтам керувати всіма своїми банківськими рахунками через єдину платформу. Крім того, API від банків дозволяють NBFC інтегрувати банківські функції у свої програми та служби. Цей вбудований банкінг дозволяє NBFC автоматично перевіряти інформацію про клієнта, зменшуючи потребу в ручній перевірці та прискорюючи перевірку клієнта. Більше того, відкрите банківське обслуговування дає можливість банківського обслуговування як послуги (BaaS), що дозволяє банкам охоплювати нових клієнтів через третіх сторін і збільшувати свої доходи.

Надання персоналізованого банківського досвіду покращує утримання клієнтів. Ось чому банки зараз використовують різноманітні стратегії та технології, такі як «купи зараз, плати пізніше» (BNPL), багатоканальне банківське обслуговування та інструменти фінансового консультування, щоб адаптувати свої пропозиції. Наприклад, omnichannel banking забезпечує уніфікований, орієнтований на клієнта погляд на його фінансову інформацію, дозволяючи їм взаємодіяти з банками через кілька каналів. Крім того, інструменти управління капіталом і фінансового консультування надають індивідуальні поради та інвестиційні посібники, покращуючи задоволеність інвесторів і клієнтів. Таким чином, банки використовують штучний інтелект і машинне навчання, щоб надавати персоналізовані фінансові рекомендації в реальному часі.

Blockchain забезпечує захист від підробки записів усіх фінансових транзакцій і покращує прозорість і безпеку транзакцій. Крім того, він покращує ефективність торгівлі завдяки автоматизації транзакцій, а також оптимізує ручні та паперові операції. Розумні контракти автоматизують фінансові операції та покращують ефективність фінансових контрактів. Вони також усувають потребу в посередниках і забезпечують однорангові (P2P) платежі. Це значно підвищує швидкість і ефективність транзакцій, особливо транскордонних платежів. Крім того, децентралізоване фінансування (DeFi) використовує блокчейн, щоб зробити фінансові послуги більш доступними, одночасно знижуючи комісію за транзакції.

Банківська галузь використовує IoT для ефективного збору даних. Це автоматизує збір даних для оптимізації банківських процесів, таких як KYC і кредитування, щоб забезпечити реагування на події в реальному часі. Наприклад, інтелектуальні банкомати (ATM) із підтримкою Інтернету речей надсилають сповіщення про низький рівень готівки та несправності, забезпечуючи своєчасне обслуговування. Крім того, цифрові гаманці з підтримкою IoT, інтегровані в мобільні телефони та розумні годинники, дозволяють клієнтам робити покупки. Оскільки пристрої IoT передають дані про клієнта в режимі реального часу, вони дозволяють банкам виявляти шахрайство та зменшувати втрати.

Банківська індустрія обробляє величезну кількість конфіденційних даних клієнтів і транзакцій. Це робить його IT-інфраструктуру популярною мішенню для кіберзлочинців. Щоб вирішити цю проблему, стартапи пропонують протоколи безпеки та керування відповідністю даних, адаптовані для банківських систем. Такі рішення кібербезпеки дозволяють банкам захищати конфіденційні дані. Інструменти шифрування даних ще більше розширюють це, зменшуючи ризики витоку даних. Виявлення шахрайства на основі штучного інтелекту виявляє та запобігає підозрілим діям, таким як крадіжка особистих даних і фішинг. Банки також використовують антихакерське програмне забезпечення для захисту мереж від несанкціонованого доступу. Ці функції допомагають банкам покращити виявлення загроз і реагування на них

Імерсивні технології забезпечують персоналізований та інтерактивний досвід клієнтів. Доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) оптимізують взаємодію між банками та клієнтами. VR дозволяє банкам навчати працівників різноманітним банківським процедурам, продуктам і правилам в інтерактивному середовищі. Наприклад, ці технології створюють віртуальні виставкові зали, де клієнти досліджують транспортні засоби у віртуальному середовищі, а банки спрощують процес подання заявки на кредит. Крім того, банки metaverse дозволяють клієнтам взаємодіяти з банками у віртуальних середовищах. Таким чином, використовуючи захоплюючі технології, банки забезпечують більш привабливий досвід для клієнтів, щоб підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Банки автоматизують повторювані та трудомісткі завдання за допомогою програмних роботів. Вони забезпечують конкурентну перевагу для банків, оскільки їхні співробітники можуть зосередитися на більш важливих завданнях. Крім того, рішення щодо кредиторської заборгованості на основі RPA автоматизують такі завдання, як обробка рахунків-фактур, затвердження платежів і звірка. Автоматизація банківських процесів (BPA) також передбачає автоматизацію обробки іпотечних кредитів, включаючи оцінку та видачу кредитів клієнтам. Банки використовують RPA для обробки кредитних карток для виявлення шахрайства та підозрілих транзакцій. Це скорочує час обробки заявки, одночасно покращуючи відповідність і безпеку. Крім того, RPA спрощує збір даних і покращує процес прийняття рішень на основі даних.

Neobanking забезпечує присутність банків лише в цифровому вигляді, мінімізуючи капітальні та операційні витрати. Він пропонує бездоганний і інтегрований банківський досвід для клієнтів за допомогою хмарних обчислень, відкритого API тощо. Крім того, необанки підтримують низку послуг від автоматизованої звірки та керування заробітною платою до інтегрованого управління документообігом. Вони забезпечують зручність клієнтів, надаючи їм доступ до послуг на вимогу та на різних платформах. Neobanks також мають нижчі комісії, оскільки вони вимагають менше капітальних та операційних витрат порівняно з традиційними банками.

У традиційних обчисленнях обробка величезних обсягів даних потребує ресурсів і часу. Квантові обчислення вирішують цю проблему, пропонуючи швидші, ефективніші та безпечніші обчислення. Він допомагає банкам оптимізувати їхні портфелі та робити точні фінансові прогнози. Таким чином, стартапи розробляють рентабельні квантові комп'ютери. Вони допомагають банкам у ціноутворенні похідних інструментів і покращують їхні програми кібербезпеки.

Розглянуті та запропоновані вище тенденції разом із великими даними та аналітикою прискорюють інновації в банківській галузі та можуть бути задіяні в філії Сумського обласного управління АТ «ОЩАДБАНК». Ці технології пом'якшують порушення безпеки, підвищують задоволеність клієнтів і покращують дотримання нормативних вимог. Банки також впроваджують хмарний банкінг для підвищення швидкості роботи та підвищення безпеки даних

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи було розглянуто проблеми управління інноваційною діяльністю організації, досліджено його сутність і значення, мету, що постає перед банком, яке здійснює залучення інновацій в розвиток і діяльність, визначено особливості впровадження сучасних інноваційних технологій та їх адаптацію. Ефективне використання інновацій у банківській діяльності дозволяє значно зменшити витрати та підвищити загальну ефективність банківської установи. Інновація виступає потужним механізмом, що допомагає банкам бути конкурентоспроможними та зміцнювати свої позиції на ринку. Метою багатьох інноваційно-орієнтованих банків є першопричинний вихід на ринок для отримання конкурентних переваг.

Здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності філії Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» та визначено основні види діяльності це банківське обслуговування соціальних виплат та зарплатних проектів, оформлення і поповнення депозитів, проведення валюто-обмінних операцій, перекази коштів, оплати комунальних послуг, створення регулярних платежів, консультації і оформлення банківських продуктів.

Основним видом банківських послуг в банку протягом аналізованого періоду за 2020- 2022 роки були касово-розрахункові послуги із середньою часткою у розмірі 40,5%, кредити фізичним особам із середньої часткою – 23,2%, та кредити юридичним особам та депозити із середніми частками у розмірі 19,2% та 16,9%.

Середньорічна чисельність персоналу за 2020-2022 рр. скоротилася на третину і залишилось 4 працівника, причини, пов'язані з війною та бойовими діями на території Білопільської ОТГ. Середня заробітна плата збільшилась до 10 тис. грн. у 2022 році. Матеріально-технічна бази включає приміщення офісу, офісну та обчислювальна техніка, меблі, засоби банківського самообслуговування клієнтів тощо.

Динаміка основних економічних показників діяльності банку свідчить про зростання як активів (на +32,2%), так і пасивів (на +68%) установи, мало

місце суттєве зменшення її операційного (-15%) та чистого (-60%) прибутків. Зменшення прибутків зумовило падіння показників рентабельності, що спричинене російським повномасштабним вторгненням.

Філія Банку підпорядковується Правлінню Банку та керується директором, який має довіреність від Банку та несе відповідальність за діяльність Філії. Діяльність підтримує менеджер, касир, хол-менеджер та головний спеціаліст.

Нині АТ «Ощадбанк» очолює топ-20 максимально надійних банків України по версії журналу «Новий час» та інвестиційної компанії Dragon Capital. У рейтингу міжнародної аудиторської компанії «Deloitte» АТ «Ощадбанк» знаходиться в топ-50 банків Центральної та Східної Європи та є максимально стійким банком України за версією видання Forbes Україна.

Нами виокремлено основні інноваційні тренди розвитку послуг Філії Сумське обласне управління АТ «Ощадбанк» а саме це безконтактна оплата, біометрична ідентифікація, цифрові гаманці та QR коди, інтернет речі та електронні гроші.

Відповідно до Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 та Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року нами запропоновано основні пропозиції щодо управління інноваційною діяльністю банку через створення сприятливого середовища для інновацій, надавати можливості для розробки та впровадження нових ідей, створювати культуру інноваційної діяльності в організації. Створення інноваційного комітету, який буде відповідати за розвиток інноваційних проєктів; забезпечити відповідну координацію між різними департаментами та підвищити шанси на успішну реалізацію інноваційних проєктів Формування інноваційної стратегії, яка визначає напрямки розвитку та інвестицій в інноваційну діяльність через розумний багатоканальний банк (Smart Multi-Channel Bank) - модель банку, який надаватиме свої послуги через різноманітні канали зв'язку з клієнтами, такі як мобільний додаток, Інтернет-банкінг, банківські термінали, інтерактивні торгові точки тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришова І., Шестаковська Т. FinTech бізнес та перспективи його розвитку в умовах легалізації криптовалюти в Україні. *Наукові праці Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. С. 77–89.
2. Золотарьова О.В. Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16. С.112-115.
3. Зверяков М.І., Жданова Л.Л., Уперенко М.О. Теоретичні і методологічні основи дослідження економічних відносин в Україні в умовах інтеграції в глобальний процес розвитку: монографія. Одеса: Атлант, 2016. 389 с.
4. Зверяков М.І., Зверяков О.М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2016. 418 с.
5. Коваленко В.В., Белова Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 149–152.
6. Соколюк С.П. Інноваційний розвиток підприємств банківського сектора економіки в умовах інституційних змін. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 107–114.
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2023).
8. Про банки і банківську діяльність: Закон України №2121-III від 07 груд. 2000 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2023).
9. Стратегія розвитку фінансового ринку до 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/about/refactoring/develop-strategy> (дата звернення 20.02.2023).

10. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 20.02.2023).

11. Шевченко А. Глобалізаційні виклики для інноваційної діяльності підприємств банківського сектору / *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів»* (23 березня 2023) м. Кременчук. 2023 С.24-26.

12. Bogoviz A V, Sandu I S, Demishkevich G M Economic Aspects of Formation of Organizational and Economic Mechanism of the Innovational Infrastructure of the EAEU Countries' Industrial Complex Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy, pp 108-117.

13. Barrientos-Fuentes J. C., Berg E. Impact assessment of agricultural innovations: a review. *Agronomía Colombiana*. 2018. №31(1), 120-130.

14. Ogundari, K., Bolarinwa, O. D. Impact of agricultural innovation adoption: a meta-analysis. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 2019. Volume 62, Issue 2. P. 217-236.

15. Stoyanets N., Aboyi M. O. Improvement of innovative activity of the enterprise *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020. №11. p. 68-79.

16. Yakubiv V., Poliuk M. Innovative methodologies for estimating the personnel of agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development*. 2019. Vol. 19, Iss. 1. P. 617-624.

17. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. P. 33–35.

18. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntang> (дата звернення 15.11.2022).

ДОДАТОК А

Фінансові інновації: Нові методи надання послуг

1.	Комерційні банки встановлюють банкомати (АТМ), щоб забезпечити зручні банківські послуги.
2.	Фінансові установи з'єднують банкомати в мережі для загального користування
3.	Комерційні банки встановлюють системи POS- терміналів на підприємствах роздрібної торгівлі.
4.	Комерційні банки надають послуги банківського обслуговування на дому, які дозволяють клієнтам оплачувати рахунки, переказувати кошти, а також переглядати стан рахунків за допомогою мікрокомп'ютерів.
5.	Фінансові установи розробляють смарт-картки, які містять комп'ютерний чіп з паролем або ідентифікаційний номером клієнта, що дозволяє миттєву авторизацію.
6.	Нью-йоркські банки розробляють клірингову систему електронних платежів, пов'язаних з міжнародною торгівлею, що має назву CHIPS.
7.	Комерційні банки розробляють телекомунікаційну систему, що має назву SWIFT, яка обробляє електронні повідомлення, що надсилаються установами із різних країн.
8.	Банки укладають договори з небанківськими постачальниками послуг такими, як IBM і EDS, для передачі здійснення обробки чеків.
9.	Банки використовують обробку зображень для зберігання фінансових документів.
10.	Банки об'єднують обробку даних за бек-офісними операціями.
11.	Банки використовують мобільні відділення та відділення у супермаркетах.
12.	Пропонуються послуги фінансового планування та інвестиційні послуги в філіалах – фінансових супермаркетах.
13.	Оплата рахунків по телефону.
14.	Автоматична оплата покупок, наприклад, "pay-at-the-pump".
15.	Домашній банкінг, включаючи інтернет-банкінг.
16.	Запровадження банків, що представлені лише в Інтернеті.
17.	Транкація чеків у пунктах продажу.
18.	Смарт-картки, електронні гроші та електронні платіжні системи.
19.	Пред'явлення до оплати рахунків в електронному вигляді.
20.	Агрегація фінансових рахунків.

ДОДАТОК В

SWOT-АНАЛІЗ АТ «ОЩАДБАНК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів.	1. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами.
2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб.	2. Недосконала система самообслуговування.
3. Можливість надання кредитних канікул.	3. Надмірний документообіг.
4. Репутація надійного банку.	4. Плинність кадрів.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортиментів банківських послуг.	1. Політична та економічна нестабільність у країні.
2. Покращення якості сервісу «Ощад24»	2. Різка зміна курсу валют.
3. Покращення якості сервісу SMS-інформування.	3. Інфляційні процеси.
4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для пенсіонерів - видача електронних пенсійних посвідчень; для студентів -сплата меншої комісії під час здійснення операцій).	4. Велика кількість конкурентів з подібними послугами.
	5. Загроза хакерських атак.
	6. Ризики неповернення наданих банком кредитів.

Матриця SWOT – АТ «Ощадбанк»

Поле СіМ (Сильні сторони- Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг. 2. За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення.	1. За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів. 2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками конкурентами, що надають подібні послуги. 3. гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зменшить вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів.
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
1. Покращення якості сервісу «Ощад24» та SMS-інформування може призвести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку.	1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак. 2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами. 3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів.

ДОДАТОК С

Хронологія розвитку найсуттєвіших банківських інновацій

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