

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2019 р.

«__» _____ 2019 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Оперативне управління інноваційними процесами на підприємстві»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Семенюк І.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник д. е. н., проф. Ємцев В.І.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 р.

АНОТАЦІЯ

Семенюк І.М. Оперативне управління інноваційними процесами на підприємстві. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій та адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2019.

Досліджено питання щодо управління інноваційною діяльністю підприємства. Розглянуто сутність та значення інновацій, інноваційний процес, методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства. Проведено аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банківської системи України та проведена організаційно-економічна характеристика підприємства, що було обране для поглибленого вивчення. Надано оцінку сучасного стану управління інноваційними процесами на підприємстві. За рахунок проведеного аналізу було розроблені напрямки удосконалення підвищення якості управління інноваційними процесами на підприємства ПАТ «ОТП Банк». Також було визначено, що дієвим є захід щодо розробки інноваційного проєкту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк». Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів на ПАТ «ОТП Банк».

Магістерська робота викладена на 117 сторінках, містить 32 таблиці, 6 рисунків.

Ключові слова: інновація, інноваційний процес, інноваційна діяльність, управління інноваційними процесами.

ABSTRACT

Semeniuk I.M. Operative management of innovation processes at the enterprise. - Manuscript.

Master's economy Thesis, educational program - Management of Organizations and Administration. National University of Food Technology, Kyiv, 2019.

The issue of management of innovative activity of the enterprise is investigated. The essence and significance of innovations, innovation process, methodical approaches to the estimation of the efficiency of management of innovative activity of the enterprise are considered. The analysis of the current state and prospects of the development of the banking system of Ukraine was carried out and the organizational and economic correctness of the enterprise, which was chosen for in-depth study, was carried out. The estimation of the current state of management of innovative processes at the enterprise is given. Due to the conducted analysis, the directions of improving the quality of management of innovative processes at the enterprises of PJSC "OTP Bank" were developed. It was also determined that a measure is in place to develop an innovative project for the construction of a solar power plant on the roof surface of the buildings of the offices of PJSC "OTP Bank". The expediency of proposed measures for PJSC "OTP Bank" was substantiated.

Master's thesis is presented on 117 pages, contains 32 tables, 6 drawings.

Key words: innovation, innovative process, innovative activity, management of innovative processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «інновація» та «інноваційний процес».....	10
1.2. Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством.....	24
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	41
2.1. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банківської системи України.....	41
2.2. Нормативно-правове забезпечення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк».....	52
2.3. Управлінський аналіз діяльності ПАТ «ОТП Банк».....	60
2.4. Оцінка сучасного стану управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк».....	73
Висновки до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОТП БАНК».....	84
3.1. Напрями удосконалення підвищення якості управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк».....	84
3.2. Розробка інноваційного проекту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк».....	95
3.3. Управлінське забезпечення удосконалення підвищення якості управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк».....	104
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності неможливе без впровадження інновації, удосконалення та розробки нових продуктів і послуг, впровадження прогресивних техніки та технології.

В умовах жорсткої постійної конкурентної боротьби за споживача, підприємства повинні постійно здійснювати активну інноваційну діяльність, від результатів якої залежать їх економічний та фінансовий стан.

Необхідність інноваційного розвитку національної економіки пред'являє нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управління інноваційним потенціалом організацій. Переорієнтація українських підприємств на інноваційну модель розвитку повинна здійснюватись еволюційним шляхом через трансформацію всього соціально-економічного середовища.

Питання управління розвитком інноваційного потенціалу особливо актуальні для вітчизняних підприємств, на яких цей процес знаходиться на стадії формування. Невирішеність окремих теоретичних і практичних проблем в інноваційній сфері діяльності підприємств обумовили вибір теми дослідження.

Проблеми інноватики знаходять своє відображення в чисельних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Значною мірою це обумовлено підвищенням значення інноваційної діяльності як важливого фактора забезпечення ефективності організацій в умовах ринкових відносин. Про зростаючий інтерес до проблем управління і організації інноваційних процесів свідчить значна кількість наукових публікацій на цю тему останнім часом. Серед зарубіжних дослідників цю проблему розробляли Й.Шумпетер, Г.Менш, Б.Твіс, А.Кляйнкнехт, М.Портер, П.Друкер, Б.Санто, Р.Уотерман.

Серед російських науковців виділимо С.Валдайцева, С.Глазьєва, Н.Завліна, С.Ільєнкову, А.Прігожина, Р.Фатхутдінова, Ю.Яковця та інших.

Серед вітчизняних науковців питаннями інноваційного розвитку займалися В.Александрова, Ю.Бажал, В.Василенко, В.Геєць, В.Гріньов, М.Данько, О.Дацій, М.Денисенко, Г.Добров, С.Ілляшенко, Н. Краснокутська, О.Мендрул, С. Онишко, Л.Федулова, Д.Черваньов та інші.

Але не дивлячись на широту розкриття інноваційних проблем залишається ще коло нерозкритих питань, особливо питання виявлення резервів та розробка заходів щодо підвищення ефективності функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Актуальною є проблема формування і управління інноваційним розвитком для тих організацій, які характеризуються значною кількістю факторів, що впливають на їх діяльність.

В теперішній час зберігається висока невизначеність при впровадженні інновацій, яка пов'язана із необхідністю виявлення методів і механізмів впливу на інноваційну активність підприємств України. Це пояснюється, по-перше, наявністю значної кількості факторів, які впливають на інноваційний процес; по-друге, відсутністю єдиної інноваційної політики, яка реалізується в системі державних і регіональних законодавчих актів; по-третє, низьким рівнем достовірності та недостатністю статистичної інформації з інноваційної діяльності; по-четверте, нестабільністю економічного середовища і недостатнім досвідом топ-менеджерів і персоналу щодо розвитку в умовах інноваційної економіки. Відповідно, моделювання, управління і обґрунтування адекватних оптимальних напрямів розвитку інноваційного потенціалу організацій у нестабільному ринковому середовищі є актуальною і складною задачею.

Метою магістерської роботи є розробка напрямків удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд взаємопов'язаних завдань :

- дослідити питання щодо теоретико-методичних основ управління інноваційними процесами на підприємстві ;

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України;
- провести аналіз організаційно-економічного стану ПАТ «ОТП Банк»;
- здійснити оцінку сучасного стану управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»;
- запропонувати напрямки удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві;
- проаналізувати вплив впровадження запропонованих заходів на ОТЕП діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства ПАТ «ОТП Банк».

Предметом дослідження є управління інноваційними процесами на підприємстві.

Під час написання магістерської роботи були використані методи дослідження: діалектики, логіки, формалізації та порівняння (при аналізі понять та концептуальних основ управління інноваційною діяльністю); синтезу (при адаптації досвіду економічно розвинених країн до діяльності вітчизняних підприємств); статистико-економічного аналізу (при оцінці сучасного стану інноваційної та господарської діяльності); експериментальний метод (при апробації запропонованих методик та практичних рекомендацій).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, дані електронних ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані Державного комітету статистики України, матеріали первинної звітності ПАТ «ОТП Банку» за 2015-2017р.р. та результати експертних опитувань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що нами було поглиблено розуміння сутності понять «інновація» та «інноваційний процес», отримали подальший розвиток щодо методичних підходів до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані ПАТ «ОТП Банк» в своїй діяльності як напрям удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи знайшли своє відображення представлені на:

- Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні методи розвитку бізнесу: національна та міжнародна практика», м. Одеса, 9 лютого 2019 року.
- Всеукраїнської науково-практичної конференції «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи», м. Київ, 9 лютого 2019 року.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 112 сторінках. Робота містить 35 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменувань, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «інновація» та «інноваційний процес»

Науково-технічний прогрес як найважливіший фактор економічного розвитку все частіше пов'язується з поняттям інноваційного процесу. Це єдиний у своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво й менеджмент.

Дослідження взаємозв'язку й взаємодії «нова продукція - нова технологія» відкриває широкі можливості для виявлення деяких важливих закономірностей розвитку інновацій, джерел їхнього виникнення, факторів, що їх визначають і відповідних соціально-економічних результатів.

Фундатор інноваційної теорії Й.Шумпетер розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації[15, с. 35].

Термін «інновація» та «інноваційний процес» є дуже близькими, але різними за змістом.

У світовій економічній літературі «інновація» інтерпретується як перетворення потенціального науково-технічного прогресу в реальний, втілений в нових продуктах і технологіях. У перекладі з англійської «інновація» (innovation) означає введення нового, відновлення [7, с.45]. Існують різні точки зору щодо сутності інновації. У залежності від об'єкта і предмета дослідження інновації можна розглядати:

- як процес (Б.Твісс, А.Койре, Б.Санта, Ім.Гвишіані, В.Л.Макаров);
- як систему (Й.Шумпетер, Н.І.Лапін);
- як зміну (Ф.Валента, Ю.В.Яковець, Л.Водачек);
- як результат (А.Левінсон, Ф.Г.Гурвіч, С.Д.Бешелев).

Таблиця 1.1

**Систематизація підходів щодо сутності поняття «інновація»
вчених-класиків**

Автор	Визначення
Інновація – як процес	
Б. Твісс	Процес у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.
Б. Санто	Суспільний технічний, економічний процес: практичне використання ідей, винаходів, що сприяють створенню кращих за своїми властивостями виробів, технологій, орієнтований на економічну вигоду, прибуток, додатковий прибуток, охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу.
Тідд Д., Бессант Д.,	Інновація – процес перетворення можливостей в ідеї, які широко впроваджуються в практику.
Інновація – як система	
Й.Шумпетер	Трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом.
Н.І. Лапин	Конструювання нових способів виробництва і продуктів. У більш широкому, філософському змісті – це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Інновації є цілісною, внутрішньо суперечливою й динамічною системою
Інновація – як перетворення існуючого стану	
Ф. Валента	Будь-яка зміна в первісній структурі виробничого організму як з позитивними, так і з негативними соціально-економічними наслідками.

Продовження таблиці 1.1

Водачек Л., Водачкова О.	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи.
Інновація – як результат	
А. Левінсон	Інновація – це результат, підсумок попередньої виконаної наукової, практичної, організаційної роботи.
Ф.Г.Гурвіч, С.Д.Бешелев	Як сам реалізований в суспільному виробництві науковий або технічний результат, так і процес його отримання.

Джерело : [23, с.116-118]

Ряд американських дослідників під інноваціями розуміють процеси виникнення, розвитку, поширення і зміни науково-технічних новацій у різних сферах людської діяльності[23, с.7].

Тобто, науковці мають різні погляди на розуміння інновацій. Перший полягає в розумінні інновації як динамічного процесу введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість діючих застарілих. Цієї точки зору дотримуються Б. Твісс, Б. Санто, Ф. Ніксон, К. Галстян та інші. Але у випадку коли інновація є статичним результатом творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), технології, методу і т. ін. Прихильниками цього підходу є такі вчені, як А. Фатхутдінов, А. Мединській, А. Яковлев, А. Плеханов та інші[23, с.8].

Процес – це набір взаємозалежних дій і операцій, які здійснюються для одержання заздалегідь визначеного певного результату, продукту або послуги[23, с.8].

Ми вважаємо, що підхід до інновації як до процесу замінює визначення інновації поняттям «інноваційний процес». Слід зазначити, що ці явища не тотожні і між ними є відмінності. Інноваційний процес включає в себе наступні етапи: створення, освоєння і поширення нововведень.

За визначенням американського дослідника Б.Твісса, інноваційний процес – це перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів на фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство [23, с.7]

Інноваційний процес - це процес перетворення наукового знання в нововведення, який можна представити як послідовний ланцюг подій: «наука техніка виробництво» [23, с. 7]. У загальному вигляді інноваційний процес полягає в комерціалізації винаходу, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності.

Інноваційний процес – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для поліпшення задоволення уже відомої потреби людей; водночас цей процес пов'язаних із запровадженням нововведення змін у тому або тому соціальному й речовому середовищі, де здійснюється його життєвий цикл; здійснення повного життєвого циклу інновацій [23, с.7].

Світ нововведень не обмежується тільки технікою і технологіями. Удосконалення, зміни систем управління та організації процесів виробництва також здійснюються через уведення інновацій. Нові організаційні структури, методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання розробляються науковцями-спеціалістами, освоюються і впроваджуються так само, як і нові прилади, технологічні лінії чи обладнання. Нові моделі одягу, види послуг, нові організаційні форми – усе це є результатом інноваційних процесів.

Характеристика інноваційного процесу розвиваються на основі певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розробляється інновація, освоюється, поширюється, використовується і «відмирає».

Метою інноваційного процесу є підвищення ефективності господарської діяльності шляхом оновлення технологій, товарів, управління та інших складових організаційної системи.

До складу інноваційного процесу входить сім елементів, об'єднання яких в єдиний ланцюг утворює структуру інноваційного процесу (рис.1.1).

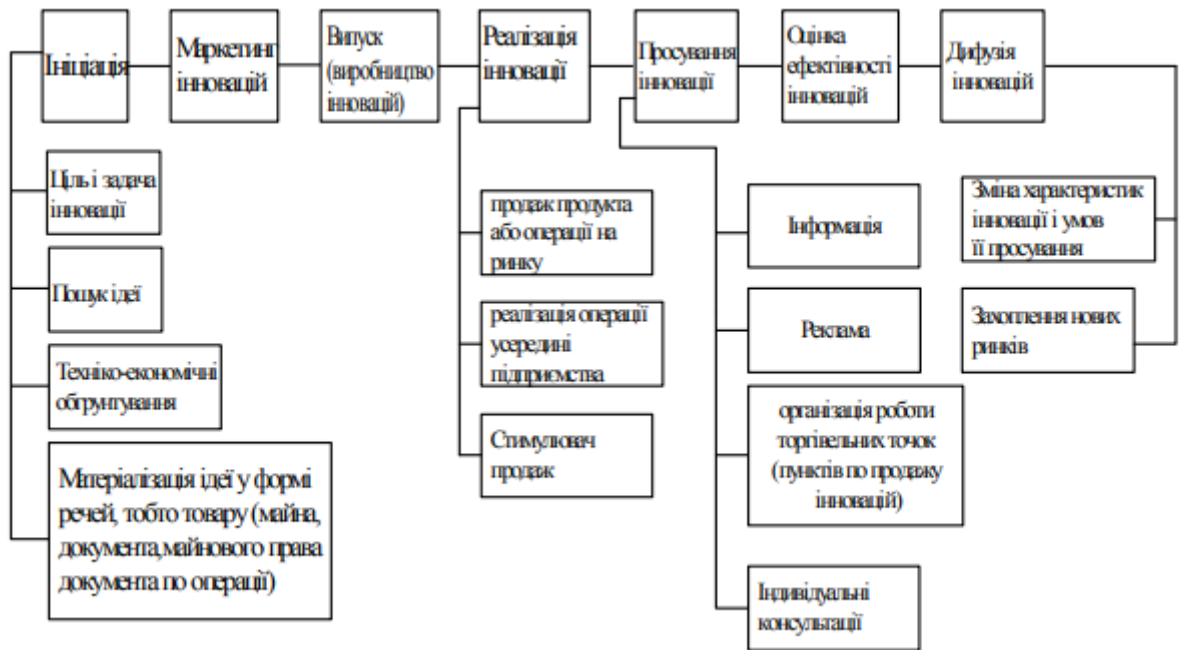


Рис.1.1 Схема інноваційного процесу [23, с.10]

До елементів інноваційного процесу відносяться:

- ініціація (діяльність, що полягає в виборі цілі інновації, постановці задачі, виконуваної інновацією. Пошуку ідей інновації, її техніко-економічному обґрунтуванню і в матеріалізації ідей, мається на увазі перетворення ідей в речі, тобто в майно, новий продукт, в документ майнового права – ліцензію на право використання ноу-хау, технології.);
- маркетинг інновації (вивчається попит на новий продукт або операцію, визначається кількість або об'єм їх випуску, якщо вони лімітуються визначаються споживацькі якості і товарні характеристики).
- випуск (виробництво) інновації;
- реалізація інновації;

- просування інновації (являє собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інновацій, тобто це: передача інформації, реклама, організація торгівельного процесу і т.п.).
- оцінка економічної ефективності інновації (результати реалізації інновації і затрати на її просування систематизуються і аналізуються);
- дифузія інновації (являє собою розповсюдження уже освоєної інновації в нових регіонах і новій фінансово-економічній ситуації).

Інноваційний процес на відміну від інновацій має чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

Узагальнюючи існуючі точки зору щодо тлумачення значення понять «інновація» та «інноваційний процес», пропонуємо авторське бачення.

Інноваційний процес – це комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників.

Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витoki наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясовується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. Важливе значення при цьому має інструмент моделювання. Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін.

Поняття «інноваційна діяльність» досить швидко ввійшло до сучасного вітчизняного економічного лексикону. Воно означає «самостійний вид діяльності підприємства, пов'язаний з управлінням процесами відновлення всіх об'єктів господарювання в ринковій економіці» [51, с.35].

Під поняттям «Інноваційна діяльність» ряд учених вбачає діяльність, спрямовану на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу.

Таблиця 1.2

Науково-методичні підходи до визначення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Сутність визначення як вид діяльності
як вид діяльності	
Мочерний С. В.	Вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи покращений продукт, введений на ринок, у новий чи покращений технологічний процес.
Войтов І. В.	Це діяльність, спрямована на створення і практичне використання (доведення до споживача) нових або вдосконалених видів продукції, технологій, послуг або організаційних рішень адміністративного, виробничого, комерційного або іншого характеру, що забезпечують економічний (соціальний, екологічний чи інший) ефект.
Завлін П. М.	Діяльність, що пов'язана із трансформацією результатів наукових досліджень та конструкторських розроблень у новий продукт, удосконалений технологічний процес чи новий підхід до соціальних послуг, спрямована на використання і комерціалізацію цих результатів, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

Продовження таблиці 1.2

Майорова Т. В.	Інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг.
Васильєв О. В.	Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг як процес.
як процес	
Скрипко Т. О.	Процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також супутні наукові дослідження і розробки.
Хмельницька О.В.	Процес зі стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва і оформлення нововведень, їх впровадження та комерційної реалізації на ринку з метою отримання прибутку, поширення в інші сфери.
Фатхутдинов Р. А.	Процес стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їх впровадження (або перетворення на інновацію) і поширення в інші сфери.

Джерело: складено на основі [23, с. 118-120].

У статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як «одна з форм інвестиційної діяльності», що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу [19]. Ця діяльність охоплює:

- випуск і поширення принципово нових видів техніки і технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;

- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.

Інноваційна діяльність - процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження [19].

Розглядаючи наведене визначення поняття «інноваційна діяльність», необхідно вказати на відсутність в ньому процесу розробки інновації. Хоча потрібно зазначити, що інноваційна діяльність означає весь інноваційний процес, який розпочинається розробкою ідеї й закінчується реалізацією готової продукції.

Повніше суть інноваційної діяльності розкриває таке визначення: інноваційна діяльність - це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження [15, с.12]. Інноваційна діяльність — діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [25, с.9]. Інноваційна діяльність — це комплекс робіт, спрямованих на розробку та впровадження технологічно нових або значно технологічно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) і виробничих процесів (процесові інновації). Під інноваційною

діяльністю розуміється діяльність колективу, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного до практичного застосування та реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах [22, с.17].

Представлене авторське бачення сутності та змісту інноваційної діяльності підприємства дозволяє виділити наступні її особливості:

- цільова спрямованість інноваційної діяльності (отримання максимального прибутку);
- варіативний розподіл отримання результату (кінцевий результат - інновація або удосконалений продукт);
- обмеженість досягнення цілей обов'язковою умовою (найповніше задоволення потреб споживачів) ;
- складність та багатоетапність інноваційної діяльності;
- дуалістичний характер отримання результатів в часі (статичний та динамічний результат).

З цієї позиції метою здійснення інноваційної діяльності підприємств є забезпечення монопольного положення на ринку та отримання додаткової маси прибутку від реалізації інноваційної продукції шляхом найповнішого задоволення потреб споживачів. Ґрунтуючись на вищезазначеному, можна зробити висновок, що система оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств має бути комплексною та враховувати визначені особливості інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій істотно відрізняються, що зумовлено, насамперед, існуючими ресурсними обмеженнями. Отже, управління інноваційною

діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого - з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства.

Загалом, ми погоджуємося з визначенням В.В. Стадника та М.А.Йохни, що управління інноваційною діяльністю - це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства[6, с.9].

Таке трактування, на нашу думку, є найбільш чітким та лаконічним.

Враховуючи масштабність та різноплановість зазначених завдань, управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління - полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проєктів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства у тривалій перспективі.

Інноваційна стратегія будь-якого підприємства визначається двома важливими складовими:

1. Обсягом і характером її ресурсів;
2. Ринковою позицією і загальногосподарською стратегією. [6, с.9].

Як показують численні дослідження основними стратегічними цілями є: обсяги продажу, темпи зростання, частка ринку та прибуток. [6, с.10].

Оперативне управління - полягає у вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність, розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності та складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання.

Воно передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження інновацій. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміцнення акцентів у системі мотивації персоналом.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у послідовному виконанні основних управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контроль) у короткостроковому періоді.

Планування інновацій. Воно охоплює продуктово-тематичне, техніко-економічне та календарне. Продуктово-тематичне планування передбачає формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, підготовку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації виробництва, оптимізацію виробничих програм підприємства загалом і його окремих підрозділів [6, с. 11].

Техніко-економічне планування визначає обсяги робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, розраховує потребу в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах і визначає джерела їх залучення. Передбачає оцінювання економічних результатів і ефективності впровадження новацій, складання відповідних бюджетів, розроблення системи мотивування працівників, які здійснюють інноваційну діяльність.

Календарне планування полягає у визначенні обсягів робіт на кожний календарний період року (квартал, місяць, декаду, день), плануванні завантаження підрозділів і виконавців, розробленні календарних графіків реалізації окремих інноваційних проектів і їх узгодженні з календарними планами поточного виробництва.

Організування .У його процесі здійснюють розподіл завдань у просторі - за підрозділами, задіяними в інноваційному проекті, та окремими робочими місцями. Визначають порядок надходження коштів та постачання матеріальних ресурсів і окреслюють завдання кожного виконавця.

Мотивування. Передбачає розроблення певних стимулюючих заходів, спрямованих як на подання інноваційних пропозицій, так і на заохочення їх використання[6, с.12].

Контроль. Забезпечує реалізацію планів згідно з графіком і виділеними ресурсами, даючи змогу своєчасно вносити корективи у плани чи дії виконавців. Для його ефективності необхідно ще у процесі складання календарних планів використовувати інструменти, що допомагають менеджерам контролювати терміни виконання робіт і їх результати.

Найчастіше з цією метою використовують метод управління за цілями та мережеві методи управління[6, с.12].

1. Управління за цілями в інноваційному менеджменті - метод, згідно з яким кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту.

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень щодо конкретних аспектів інноваційної діяльності. Процес управління за цілями здійснюється у такій послідовності: визначення цілей; планування дій; перевірка та оцінювання роботи; здійснення коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

2. Мережеві методи управління інноваційним проектом - методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту[6, с.13].

Мережеві методи управління використовують для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і

виробничих підрозділів підприємства та оптимізації термінів реалізації проекту.

Проблемою організації інноваційного процесу є те, що інновації як комплексні заходи потребують спеціальних знань з дуже широкого кола проблем. Тому один або навіть кілька фахівців не в змозі грамотно скласти інноваційний проект і контролювати його виконання [6, с.14].

Процес організації управління інноваційними процесами на підприємстві включає такі складові [6, с.14].

1. Визначення напряму інноваційної діяльності. Виконуються маркетингові дослідження, визначається актуальна потреба суспільства та конкретний споживач інновацій.

Визначається можливість задоволення цієї потреби. Для цього проводиться збирання зовнішньої інформації за такими групами спостереження: конкуренти, технології, ресурси, ринок, законодавство.

2. Аналіз власних можливостей підприємства та організації. Аналізується реальність виконання обраної інноваційної діяльності на підприємстві.

Виконується аналіз рівня кадрового потенціалу, виробничого (споруд, обладнання), володіння прогресивними технологіями та оцінюється фінансове забезпечення.

3. Розробка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту (ТЕО). ТЕО має включати весь комплекс факторів, які впливають на якість інноваційного проекту залежно від світового рівня.

ТЕО включає наступні складові: обґрунтування вихідних вимог до інноваційного проекту, технічний аналіз, аналіз ресурсного забезпечення, фінансовий аналіз, економічний аналіз, екологічне обґрунтування, висновки та пропозиції.

4. Планування інноваційного процесу:

а) розробка бізнес-плану інноваційного проекту;

б) складання сіткового графіка.

5. Формування команди виконавців інноваційного проекту. Формується команда новаторів, творчих, ініціативних, здатних стійко вирішувати значні проблеми, які завжди виникають при інноваційній діяльності.

Визначаються креативні здібності кожного виконавця і раціонально використовуються у діяльності колективу.

6. Методи розробки нових ідей, інновацій. При розробці нововведень необхідно використовувати прогресивний світовий досвід та використовувати наступні методи: наукові методи; винахідницькі методи; мозковий штурм[6, с.15].

7. Управління виконанням інноваційного процесу. Управління виконується на основі бізнес-плану та сіткового графіку. В процесі виконання визначаються фактичні показники планів і порівнюються із запланованими. При негативному відхиленні фактичних показників приймаються ефективні рішення, які дозволяють усунути негативні явища та досягти запланованої мети.

8. Контроль якості виконання. На всіх етапах виконання проекту здійснюється контроль якості. Результати виконання проекту передаються на наступний етап тільки в разі досягненні якості світового рівня.

9. Після проектне обслуговування. Інновація має нові властивості, яких не знають споживачі, а тому необхідно проводити навчання персоналу, споживачів, сервісне та гарантійне обслуговування інновацій.

1.2. Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством

За сучасної доби економічної невизначеності, обмеженості ресурсів і зростання глобальної конкуренції дедалі більше організацій звертаються до інновацій як до джерела нових рішень. Спонукає до таких дій тенденція

скорочення життєвих циклів товарів та послуг, зумовлена появою нових технологій та зміною потреб споживачів. Майбутнє за тими організаціями, які швидко й ефективно впроваджують результати науково-технічного прогресу, зорієнтовані на оновлення та інновації.

Ряд дослідників [16;21;22] виокремлюють в теорії управління інноваціями чотири етапи і фіксують ускладнення самої інноваційної діяльності, що відбувається разом із розвитком ринків і технологій..

Таблиця 1.3

**Зміни кількісного складу учасників інноваційного процесу і
ускладнення методів управління розробленням і комерціалізацією
інновацій**

Період	Учасники інноваційного процесу	Розподіл функцій
1	2	3
1900 – 1950 роки Управління лабораторіями Управління інноваціями 1-го покоління	Учені з науково-дослідних лабораторій підприємств ініціюють, відбирають та беруть безпосередню участь в реалізації інновацій	Управління науково-дослідною роботою здійснювали керівники лабораторій, які особисто відповідали за генерування і відбір ідей, виконання дослідницьких проектів і впровадження інновацій на підприємствах
1950 – 1970 роки Корпоративне управління інноваційними проектами Управління інноваціями 2-го покоління	Учені з науково-дослідних лабораторій, виробничники із залученням маркетологів, які досліджували ринок, беруть участь в генеруванні, відборі та реалізації інновацій	Керівництво науково-дослідною діяльністю здійснюють корпоративні менеджери. Підприємства зосереджують свою увагу на інноваційних проектах, які є важливими для їхнього бізнесу на підставі довгострокових прогнозів
1970 – 1980 роки Формування корпоративного портфеля інновацій Управління інноваціями 3-го покоління	Учені-дослідники, маркетологи, виробничники, фінансисти й аналітики беруть участь в генеруванні, відборі та реалізації інновацій	Керівництво дослідницькою та інноваційною діяльністю здійснюють корпоративні менеджери. Напрями досліджень та інноваційні проекти відбирають на основі портфельних матриць, аналізу конкурентоспроможності, концепції життєвих циклів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
1990 – 2000 роки Управління на підставі спільно прийнятих рішень Управління інноваціями 4-го покоління	Учені-дослідники, спеціалісти різних галузей знань, маркетологи, виробничники, фіансисти, аналітики, майбутні споживачі та постачальники	Керівництво дослідницькою та інноваційною діяльністю здійснюють корпоративні менеджери. Для виявлення і задоволення неявних потреб залучають зацікавлених осіб, управління інноваційним проектом здійснюють на підставі спільно прийнятих рішень

Джерело: складено автором на основі [32].

На першому етапі (1900 – 1950 роки) керівники корпорацій запрошували на роботу відомих учених та їхніх співробітників і намагалися забезпечити їм такі умови праці, які б сприяли досягненню оптимальних результатів. Керівництво науково-дослідними розробками здійснювали самі вчені, вони також відбирали ті дослідницькі проекти, що впроваджувалися у виробництво. За цей час було розроблено й успішно комерціалізовано такі нові матеріали як нейлон і поліетилен, електронні прилади – телефон, радіо, телевізор, а також електричні лампочки, автомобілі, літаки тощо. Стан управління, коли генерація, відбір і реалізація інновацій здійснювалася вченими-дослідниками, належить до першого покоління управління інноваціями. Власне відбувалася реалізація лінійної моделі інноваційного процесу [32, с.65].

Наступний період (1950 – 1970 роки) внаслідок зростання конкуренції, особливо з високоякісними японськими товарами, необхідністю зосередження ресурсів на найважливіших напрямках бізнесу, характеризується залученням до управління інноваціями корпоративних менеджерів. Ситуація вимагала приділяти дедалі більше уваги проблемам ринку. У розробленні нової продукції стали брати участь виробники, залучалися маркетологи. Керівництво компанії відбирало найважливіші інноваційні проекти, що сприяли досягненню цілей розвитку бізнесу,

спираючись на принципи довгострокового планування. Такий підхід до управління відносять до другого покоління управління інноваціями.

У 1970 - 1980 роки розвиток науково-технічного прогресу, зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках сприяють переходу більшості компаній від довгострокового до стратегічного планування. Перемога в конкурентних змаганнях дедалі більшою мірою залежить від успішної діяльності науково-технічних підрозділів. Науково-дослідницькі проекти стали обирати для впровадження і фінансування на основі портфельних матриць, аналізу конкурентоспроможності та інших інструментів стратегічного планування. Такий підхід давав можливість сформувати збалансований бізнес-портфель, раціонально розподілити прибуток і ризики між перспективними продуктовими інноваціями та освоєною продукцією. Управлінська практика, заснована на застосуванні концепції стратегічного планування в управлінні інноваціями, належить до третього покоління управління інноваціями [32, с.68].

Наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років процеси управління інноваціями успішних західних фірм почали дедалі тісніше поєднуватися з процесом стратегічного управління. Інноваційні продукти істотно ускладнюються, для їх розроблення доводиться залучати спеціалістів із різних галузей знань. Обмеженість часового ресурсу зумовлює переосмислення необхідності виконання певних видів діяльності в процесі розроблення й упровадження нової продукції – деякі з них почали передавати для виконання зовнішнім структурам, зокрема потенційним споживачам, постачальникам, партнерам.

Така спільна діяльність в інноваційному процесі дає змогу ознайомитися з корисними властивостями майбутньої інновації всім зацікавленим особам ще до стадії комерціалізації. Це, своєю чергою сприяє виявленню і розробленню шляхів задоволення неявних потреб споживачів, формуванню нового попиту і нових ринків. Такий процес взаємного навчання, в якому потреби виявляються і задовольняються завдяки розвитку

технологічних можливостей та призводять до розвитку стратегій, відносять до четвертого покоління управління інноваціями.

Чотири покоління розвитку інноваційного менеджменту вважають такими, що реалізовувалися за принципами «закритих інновацій», визначальними характеристиками яких були [20]:

- використання здебільшого внутрішніх закритих розроблень для отримання прибутку;
- залучення найталановитіших фахівців до роботи в компанії як спрямованість кадрової політики;
- досягнення лідерства на ринку завдяки першості у наукових розробках.

В останні роки ХХ ст. низка чинників вплинула на зниження ефективності інноваційної діяльності, ґрунтованої на принципах “закритих інновацій”. Такими чинниками є:

- зростання кількості високопрофесійних спеціалістів та збільшення їх мобільності на ринку праці;
- зростання обсягів венчурного капіталу, що дає можливість дослідникам створити інноваційну компанію, де негайно будуть реалізовані їхні наукові розробки, комерціалізацію яких відкладено на певний строк організацією, де вони були створені;
- скорочення життєвого циклу і часу виходу на ринок нових товарів та послуг [20].

Як наслідок, було запропоновано нову концепцію управління інноваціями, яка полягає у перегляді внутрішніх процесів управління НДДКР до більшої відкритості, дифузії технологій на основі об’єднання зусиль університетів, національних лабораторій, інноваційних компаній, постачальників, споживачів, галузевих консорціумів.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

При розробленні методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності слід враховувати, що ефективна інноваційна діяльність підприємства має сприяти стабільному функціонуванню та розвитку підприємства на інноваційних засадах, що супроводжується позитивними структурними змінами і не тільки в структурі активів, зобов'язань, капіталу, але й в адміністративній та інституційній структурах, що супроводжується зниженням витрат та підвищенням результативних показників діяльності підприємства.

Розвиток підприємства на інноваційних засадах пов'язаний з прогресивними змінами, переходом до більш досконалого стану, що характеризується стабільною динамікою зростання, зниженням ризиків у діяльності підприємства, підвищенням конкурентоспроможності та зміцненням ринкової позиції [27].

Ефективність інноваційної діяльності підприємства - це складна системна характеристика, що передбачає розгляд ефективності в широкому розумінні як результативність інноваційної діяльності підприємства.

Прийнято вважати, що ефективність інновацій – це здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і передбачуваних корисних ефектів створюваних продуктів, технічних систем, структур [22, с. 95].

Втім, ефективність інноваційної діяльності підприємства – це не тільки здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів, але й отримання додаткового доходу за рахунок збільшення кількості споживачів, залучених фінансових ресурсів в розрахунку не тільки на одиницю витрат (ефектів), але й на одиницю активів, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність інноваційної діяльності, порівняти її з іншими підприємствами та в динаміці.

Зауважимо, що саме інноваційне лідерство дозволяє підприємству отримувати переваги, що позитивно впливають на ефективність діяльності. Результатами інноваційної діяльності може бути заміщення продуктів, що втрачають попит, розширення асортименту товарів і послуг, збереження і зміцнення ринкової позиції, проникнення на нові ринки, скорочення часу реагування на запити споживачів.

Розмір ефекту від реалізації інновацій найчастіше проявляється в таких значеннях [22, с.96]:

- а) продуктовому (підвищенні якості і різноманітності товарів та послуг, розширенні продуктової лінійки);
- б) технологічному (підвищенні продуктивності праці, економії часу, зручності отримання послуг);
- в) функціональному (підвищенні ефективності управління);
- г) соціальному (підвищенні корисності та доступності товарів та послуг, зниженні їх вартості для споживача).

З огляду на зазначене, науково-методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства мають враховувати наступне [22, с.100]:

- відповідність результатів інноваційної діяльності стратегії інноваційного розвитку підприємства з точки зору впливу інноваційної діяльності підприємства на розвиток, стабільність та конкурентоспроможність підприємства;
- оцінка ефективності відповідно до принципу системності здійснюється з позиції: підприємства, управлінської системи, економіки та споживачів. Предметом наших досліджень є оцінка ефективності з позиції підприємства;
- використання індивідуального та портфельного підходів, що передбачає оцінку економічної ефективності як окремого

інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності підприємства;

- базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і їх сукупністю й охоплювати всі стадії інноваційного процесу від розроблення, впровадження до комерціалізації;
- враховувати інноваційний потенціал підприємства, його використання та здатність підприємства до впровадження нових інновацій;
- використання комплексу методів і підходів з метою отримання об'єктивної оцінки прямих і непрямих ефектів, враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні інновацій.

Найбільш поширеним методом при оцінці ефективності окремих інноваційних проектів є результативно-витратний. Показники ефективності визначаються відношенням фінансового результату (чистого доходу) до витрат на здійснення інноваційної діяльності [22, с.105].

$$E = \Pi : V \quad (1.1)$$

де E – ефективність;

Π – прибуток (доходи мінус витрати) або економія (отриманий ефект);

V – витрати.

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

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

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

де H – витрати на дослідження і розробки;

IV – витрати на дослідження захисту інтелектуальної власності;

Е – витрати на введення додаткових потужностей, придбання обладнання;

Р – витрати на розробку програмного забезпечення;

М – маркетингові витрати;

Т – трансформаційні витрати, пов'язані зі змінами в організаційній структурі.

Одним з найбільш поширених методів оцінки ефективності інноваційної діяльності є встановлення та контроль виконання цільових орієнтирів (системи збалансованих показників ефективності), що дозволить формалізувати стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства та оцінити ефективність інноваційної діяльності підприємства, порівнюючи результативні показники з індикаторами, визначеними в стратегії інноваційного розвитку підприємства [22, с.109].

Для комплексного аналізу інноваційної діяльності фірми потрібно використовувати різноманітні джерела інформації: дані спеціальних обстежень, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітні дані підприємства, реєстри бухгалтерського обліку, первинну документацію підприємства.

Процес комплексного оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства можна здійснювати за етапами, наведеними на рисунку 1.2.

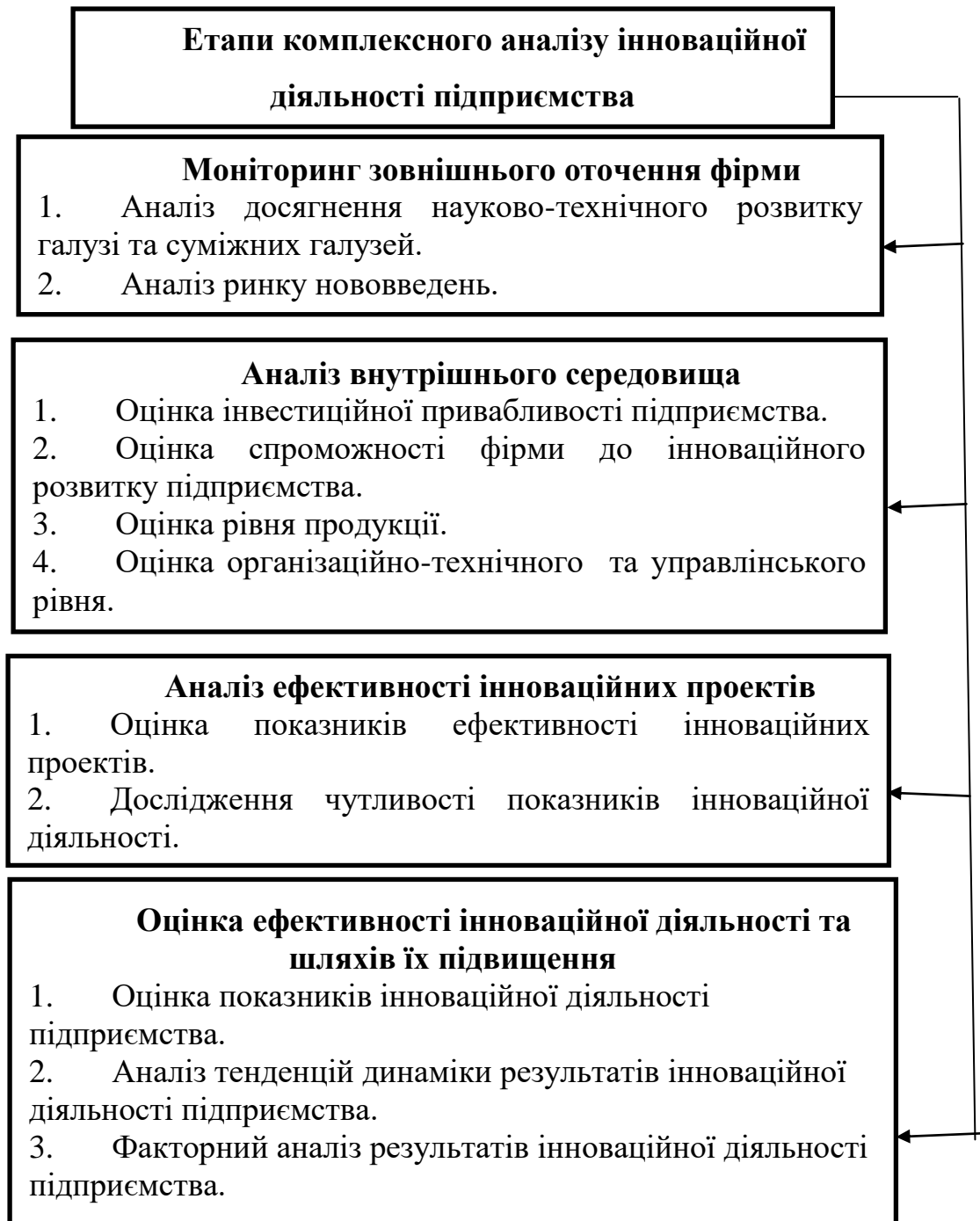


Рис. 1.2 Етапи оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Результати проведеного теоретичного аналізу дають підстави визначити концептуальні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що базуються на таких теоретичних положеннях, принципах, методах [22, с.115]:

1) розгляді економічної ефективності інноваційної діяльності як системної багаторівневої характеристики, що передбачає дослідження її на індивідуальному рівні (ефективність окремого інноваційного проекту та його стадій); портфельному (як сумарна оцінка за окремими видами інновацій - продуктів, технологічні, організаційно-економічні тощо) і в цілому ефективність інноваційної діяльності (ефективність розроблення, впровадження і реалізація інновацій на ринку), що означає покращення в цілому діяльності підприємства, досягнення синергетичного ефекту.

Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства включає оцінку ефективності розроблення інноваційних проектів та їх впровадження і комерціалізацію. Системний підхід передбачає розгляд економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства з 4-х позицій: підприємства, управлінської системи, економіки та споживачів, тобто з врахуванням взаємодії з зовнішнім середовищем, що його оточує, зокрема передбачає оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємства не тільки з позиції результативності впровадження інноваційних систем та здатності банку до впровадження нових інновацій, але й з врахуванням впливу в цілому на розвиток управлінської системи, економіки та задоволення потреб споживачів [22, с.124].

2) оцінці рівня досягнення динамічної системи цілей (довгострокових, середньострокових і поточних) та отримання поряд з економічним, соціальним стратегічного ефекту, оскільки інноваційна діяльність підприємства – це є не спонтанна, а цілеспрямована діяльність, що здійснюється відповідно до цілей, визначених в стратегії інноваційного розвитку [22, с. 125] і полягає в отриманні найкращих результатів за існуючих умов та наявних ресурсах (X-ефективність).

П. Друкер вважає, що ціленаправлене новаторство, що є результатом аналізу та систематичної діяльності, охоплює не менше ніж 90% загальної кількості ефективних інновацій [21, с. 332]. Успіх створення та ринкової реалізації послуг та продуктів (особливо принципово нових) залежить від

прагнення керівництва підприємства до інновацій, від ступеня підтримки ним нових ідей, сприяння їх систематичному використанню, перетворенню їх в складову частину оперативної роботи.

3) клієнтоорієнтованому та ризик-орієнтованому підходах. Зауважимо, що однією з характерних ознак майбутнього підприємства – це активна роль споживача [22, с.126]. Клієнтоорієнтований підхід означає, що саме клієнти, а не тільки підприємство, визначають прогрес у способах і методах дистрибуції продуктів. У найближчому майбутньому українським підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності потрібні технологічні інновації не лише націлені на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, а багатофункціональні технології, здатні забезпечити високий рівень адаптації до нових потреб споживачів. Інноваційна діяльність в більшій мірі, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиками. Повна гарантія позитивного результату практично відсутня. Тому при оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства, необхідно враховувати ризики і невизначеність, непередбачуваність очікуваного результату від впровадження нових продуктів і технологій, організаційних рішень, що призводить до неочікуваних втрат і зниження ефективності інноваційної діяльності [22, с.130].

4) врахуванні прямих і непрямих ефектів, методичні підходи до оцінки яких відрізняються.

Прямі ефекти виражаються в економії праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю витрат, активів або капіталу.

Непрямі ефекти проявляються в підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні доходів за рахунок надання нових послуг, зростанні кількості споживачів, отримуваних ними послуг, що сприятиме покращенню результатів діяльності та ринкової позиції підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.

5) використанні системи методів, моделей та системи збалансованих показників для відбору ефективних інноваційних проектів та оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому [22, с.133].

Враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використання інновацій, для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства доцільно використовувати систему методів, включаючи:

- результативно-витратний підхід;
- використання системи ключових показників, порівняльного аналізу інноваційного і традиційного обслуговування клієнтів, показника X-ефективності;
- теорії трансакційних витрат;
- концепції єдиного інтегрального показника;
- аналізу співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик»;
- економіко-математичні методи, зокрема, для оцінки непрямих ефектів, експертних оцінок та інші.

Широкого використання для оцінки ефективності інноваційних проектів набули два види показників – витратні і ресурсні [30, с. 150; 31, с. 114; 37, с. 39].

Показник ефективності витратного типу для підприємства пропонується обчислювати як відношення прибутку отриманого підприємством, до суми операційних витрат. Показник ефективності інновацій ресурсного типу розраховується як відношення результату діяльності до величини використаних ресурсів, наприклад, отриманий дохід на одиницю використаних ресурсів для розроблення, впровадження та комерціалізації інновації. Витратні і ресурсні показники ефективності обчислюються в річному вимірі.

Недоліком використання показників витратного і ресурсного типу є те, що вони не враховують величини попиту і пропозиції, що не дозволяє

спрогнозувати очікуваний дохід за інновацією; динаміку грошових коштів (доходів); ціну капіталу, що залучається. Проблема полягає в тому, що ціна грошей в різні моменти різна і це має враховуватися в динаміці показників ефективності.

Зауважимо, оцінка економічної ефективності інноваційного проекту, або як прийнято говорити експертиза проекту, включає поряд з оцінкою доходів і витрат, що безпосередньо пов'язані з інноваційним проектом, і оцінку попиту та обсягів продажів нового продукту, його життєвого циклу, поведінку конкурентів щодо впровадження подібних продуктів/послуг.

Для оцінки ефективності інноваційного проекту використовуються такі показники:

- чиста приведена вартість (чистий дисконтований потік) – NPV (Net Present Value);
- індекс рентабельності інвестицій – PI (Profitability Index);
- термін окупності інвестицій – PP (Payback Period);
- дисконтований термін окупності інвестицій – DPP (Discounted Payback Period) та ін. [63; 64].

Ю. Вертакова зазначає [30, с. 190], що кожний з наведених показників відображає ефективність інвестицій в інноваційний проект з різних сторін, тому оцінюючи інвестиційний проект, необхідно використовувати всю сукупність показників, формуючи систему критеріїв-вимог для вибору раціонального варіанту бізнес-плану, зокрема:

1) Прийнятний період окупності (PP) має бути меншим за розрахунковий період і строку повернення боргу, зокрема, якщо використовувалися кредитні кошти.

2) Значення чистого приведенного доходу (NPV) для ефективного проекту має бути більше нуля, чим більше NPV, тим ефективніший проект.

3) Індекс прибутковості (доходності) має бути більше 1.

4) Значення внутрішньої норми дохідності (IRR) має бути більше норми дисконту або стандартного рівня рентабельності вкладень, так званий бар'єрний коефіцієнт.

Отже, узагальнення існуючих методичних підходів щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності свідчить, що вони в основному стосуються окремих інноваційних проектів і переважно ґрунтуються на інвестиційному підході. Порівняння зазначених показників для різних інноваційних проектів дозволить визначити, який з них є ефективнішим. Розглянуті показники, з одного боку, поєднують традиційні показники, а з іншого – враховують специфіку інноваційної діяльності підприємства, що передбачає визначення основних показників ефективності впровадження інновацій з урахуванням фактору часу та ризиків вкладень інвестицій. Водночас їх складно використовувати для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому, оскільки різні інноваційні проекти часто мають непорівняльні характеристики.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних засад управління інноваційної діяльності підприємства було визначено поняття «інновація» та «інноваційний процес», і те що ці явища не тотожні і між ними є відмінності. Інноваційний процес включає в себе наступні етапи: створення, освоєння і поширення нововведень.

Інноваційний процес на відміну від інновацій має чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

На наш погляд, інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання.

Встановлено, що інноваційна діяльність - процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження.

Представлене авторське бачення сутності та змісту інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє виділити наступні її особливості:

- цільова спрямованість інноваційної діяльності (отримання максимального прибутку);
- варіативний розподіл отримання результату (кінцевий результат - інновація або удосконалений продукт);
- обмеженість досягнення цілей обов'язковою умовою (найповніше задоволення потреб споживачів) ;
- складність та багатоетапність інноваційної діяльності;
- дуалістичний характер отримання результатів в часі (статичний та динамічний результат).

З цієї позиції метою здійснення інноваційної діяльності підприємств є забезпечення монопольного положення на ринку та отримання додаткової маси прибутку від реалізації інноваційної продукції шляхом найповнішого задоволення потреб споживачів.

Одним з найбільш поширених методів оцінки ефективності інноваційної діяльності є встановлення та контроль виконання цільових орієнтирів (системи збалансованих показників ефективності), що дозволить формалізувати стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства та оцінити ефективність інноваційної діяльності підприємства, порівнюючи результативні показники з індикаторами, визначеними в стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Для комплексного аналізу інноваційної діяльності фірми потрібно використовувати різноманітні джерела інформації: дані спеціальних обстежень, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітні дані підприємства, реєстри бухгалтерського обліку, первинну документацію підприємства.

Методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності свідчать, що вони в основному стосуються окремих інноваційних проектів і переважно ґрунтуються на інвестиційному підході. Порівняння зазначених показників для різних інноваційних проектів дозволить визначити, який з них є ефективнішим. Розглянуті показники, з одного боку, поєднують традиційні показники, а з іншого – враховують специфіку інноваційної діяльності підприємства, що передбачає визначення основних показників ефективності впровадження інновацій з урахуванням фактору часу та ризиків вкладень інвестицій.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банківської системи України

Банківська система України характеризується високим рівнем інтеграції в економіку, концентрацією іноземного капіталу та значним рівнем конкуренції.

В Україні, як і в більшості країн світу, існує дворівнева банківська система, де на першому рівні знаходиться центральний банк - Національний банк України, на другому - комерційні банки. Національний банк є особливим, незалежним від Уряду, органом державного управління України, основними функціями якого є формування грошово-кредитної політики країни, емісія та забезпечення стабільності національної валюти - Гривні, управління державними золотовалютними резервами, регулювання та нагляд за діяльністю комерційних банків. Національний банк України надає кредити комерційним банкам, управляє їх касовими резервами та забезпечує розрахунки між ними. Він не може володіти їх акціями (державні комерційні банки в Україні належать Уряду, а не НБУ), кредитувати і приймати депозити від приватних осіб та компаній.

Отримання прибутку, через обслуговування фізичних і юридичних осіб та іншу інвестиційну діяльність, є метою комерційних банків.

При складанні рейтингу найбільших українських банків враховувалася здатність банку без затримки повернути депозити, якщо у нього з'являться фінансові проблеми або проблеми з погашення кредитів і зростанні заборгованості клієнтів, а також рівень підтримки акціонерів і держави.

Рейтинг найнадійніших банків України в 2018 році (ТОП-рейтинг українських та іноземних банків: листопад 2018 року) представлена у додатку 1.

Під надійністю банку слід розуміти здатність фінансового інституту чинити опір несприятливим факторам, проте надійність і вірогідність дефолту – поняття різні. Банк, що має високий рівень надійності, може зіткнутися з сильним впливом негативних і малопередбачуваних чинників, які здатні привести до його банкрутства, в той час як банк з задовільним рейтингом продовжить працювати, оскільки в результаті збігу обставин уникне негативного впливу таких факторів. Також необхідно враховувати політичні ризики. У 1 півріччі 2018 року кількість працюючих банків скоротилася до 82 фінустанов, у тому числі 38 банків з іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків склала 56%.

Таблиця 2.1

Банки з найбільшою кількістю структурних підрозділів в Україні у 2017 році

№	Банк	Всього підрозділів в Україні
1	Ощадбанк	3205
2	Приватбанк	2243
3	Райффайзен банк	503
4	Укрсиббанк	325
5	Укргазбанк	243
6	Укрсоцбанк	231
7	Акцент-банк	211
8	Мега Банк	182
9	Креді Агріколь	164
10	ПУМБ	157
	Всього 82 банки	9489

Джерело: складено на основі даних [45].

Банківська система України в 1 півріччі 2018 року було прибутковою – банки фокусувалися в основному на роботі з фізичними особами, збереглися високі темпи припливу депозитів населення і роздрібного кредитування. НБУ вважає, що в третьому кварталі 2018 року це тенденції зберуться. Очікується також сезонне поживлення кредитування бізнесу, але головний

ризик для банківського сектора, на думку НБУ – зволікання з відновленням співпраці з Міжнародним валютним фондом. Нацбанк підкреслює, що це може погіршити настрою банків і клієнтів і уповільнити приплив депозитів і зростання кредитування[45].

За підсумками 1 півріччя 2018 року банки отримали чистий прибуток в розмірі 8,3 млрд грн. При тому, що в 2-му кварталі банківський сектор зафіксував збиток в 0,4 млрд грн через значні обсяги формування резервів одним з великих банків. У січні-червні 2017 року був зафіксований збиток – 1,85 млрд грн. Тоді НБУ пояснював негативний результат доформуванням резервів двома банками – Приватом і Промінвестом. У 2018 році статистику системі зіпсував Сбербанк, який зафіксував у другому кварталі майже 7 млрд грн збитку після 24 млн грн прибутку в січні-березні. Без урахування цього банку фінансовий результат платоспроможних банків у другому кварталі склав 6,8 млрд грн. Прибуткову діяльність продемонстрували всі групи банків – з іноземним і приватним капіталом, а також державні банки[45].

Таблиця 2.2

Топ-10 найприбутковіших банків України у 2017 році

№	Банк	Прибуток до оподаткування
1	Приватбанк	6925013
2	Райффайзен банк	2752476
3	УкрСиббанк	1431026
4	ПУМБ	1002467
5	ОТП Банк	964061
6	Креді Агріколь	789255
7	Укрексімбанк	679127
8	СИТИ Банк	627989
9	Альфа-Банк	522040
10	Прокредит Банк	32901

Джерело: складено на основі даних [45].

Найбільший збиток з діючих банків в Україні припадає на Укрсоцбанк, ВТБ Банк, Промінвестбанк, Сбербанк, МТБ Банк, Правекс-Банк [45].

Таблиця 2.3

Топ-6 найзбиткових банків України у 2017 році

№	Банк	Прибуток до оподаткування
1	Сбербанк РФ	-7176459
2	ВТБ Банк	-1438254
3	Промінвестбанк	-405523
4	Укрсоцбанк	-375240
5	МТБ Банк	-20661
6	Правекс-Банк	-12947

Джерело: складено на основі даних [45].

Паніка на валютному ринку викликала катастрофічне падіння курсу гривні більш ніж удвічі – з 11,89 грн. за долар в червні 2014 р. до 26,19 грн. за долар в 2 півріччі 2018 р. одну з торгових сесій валютний курс падав до 41 гривні за долар [45].

Таблиця 2.4

Курс української гривні до долара США, в середньому в місяць

	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	1 півріччя 2018 р.	2 півріччя 2018 р.
Курс гривні до долара США	11,89	21,84	25,55	26,60	27,32	26,19

Джерело: складено на основі даних [45].

Штучна девальвація гривні знецінила доларову оцінку активній частині балансу значної частини комерційних банків при збереженні доларової величини їх пасивної частини. Виниклий дефіцит валютних коштів в умовах тривав економічної кризи, іноземної агресії, дефолту по державному боргу, відсутність у країні інвестиційного кредитного рейтингу і, отже, відсутність

зовнішнього комерційного фінансування прирело значну частину українських банків на істотне погіршення їх балансів, падіння відносини банківського капіталу до активів – з 15,1% в 2013 р до 8,0% в 2015 р.[45].

На додаток до валютного катаклізму керівництво НБУ істотно посилило положення банківського сектора, різко підвищивши резервні вимоги до банків – з 5,8% в 2014 р до 11,7% в 2015 р, а також до розмірів мінімального капіталу – до € 10 млн , що є вдвічі вищим, ніж, наприклад, в Євросоюзі [45].

За період дії «програми розчищення банківського сектора» припинили роботу 77 комерційних банків, втратили роботу 35 тис. банківських працівників. У закритих банках у вкладників знаходилося депозитів на суму в 163 млрд грн (приблизно \$ 6,5 млрд), в тому числі: 111 млрд грн – у фізичних осіб і 52 млрд грн – у бізнесу [45].

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб зміг компенсувати лише трохи менше половини суми вкладів в закритих банках на суму в 80 млрд гривень, або понад \$ 3 млрд.

При цьому власні кошти Фонду гарантування вкладів склали лише 14 млрд. гривень, або трохи більше півмільярда доларів.

Більше 60 млрд гривень (або близько \$ 2,5 млрд) надійшло на компенсацію втрачених депозитів з державного бюджету. Ці витрати тим самим, по-перше, погіршили фінансовий стан бюджету, а по-друге, створили несправедливий розподіл фінансових ресурсів, які були зароблені одними громадянами, але державою були передані іншим.

За період «очищення» понад 1,5 млн людей були змушені отримувати свої депозити через систему компенсації вкладів.

Через девальвацію гривні (з 8 до приблизно 25 гривень за долар) вклади громадян за два роки знецінилися приблизно втричі.

Проте невикладеними як і раніше залишаються понад 30 млрд гривень (більше \$ 1,2 млрд). Левова частка цієї суми вкладникам виплачено не буде. Число постраждалих вкладників перевищує 1 млн чол.

Втрата заощаджень в умовах різкого зниження рівня життя істотно посилила соціально-політичну ситуацію в країні.

Керівництво НБУ висунуло факт скорочення числа банків в якості свого особливого досягнення, в результаті якого українські показники щільності банківської системи нібито наближаються або до середньосвітових, або навіть до світових зразків. Як зразки для України керівництво НБУ пропонує орієнтуватися на Індонезію і Туреччину.

Таблиця 2.5

Кількість платоспроможних банків

	Кількість банків
1 січня 2014	184
1 листопада 2014 р.	149
1 лютого 2015 р.	139
1 листопада 2015 р.	117
1 лютого 2016 р.	111
1 листопада 2016 р.	94
1 лютого 2017 р.	93
1 листопада 2017 р.	86
1 лютого 2018 р.	82
1 листопада 2018 р.	82

Джерело: складено на основі даних [45].

В результаті інтервенціоністською політики Нацбанку число діючих банків в Україні скоротилося з 184-ти в 2014 р до 82-х в листопаді 2018 р.

Вкладники - як фізичні особи, так і підприємства, - втратили заощадження на мільярди доларів, а рівень довіри населення і економічних суб'єктів до національної банківської системи і, як наслідок, до всієї української влади, катастрофічно впав [45].

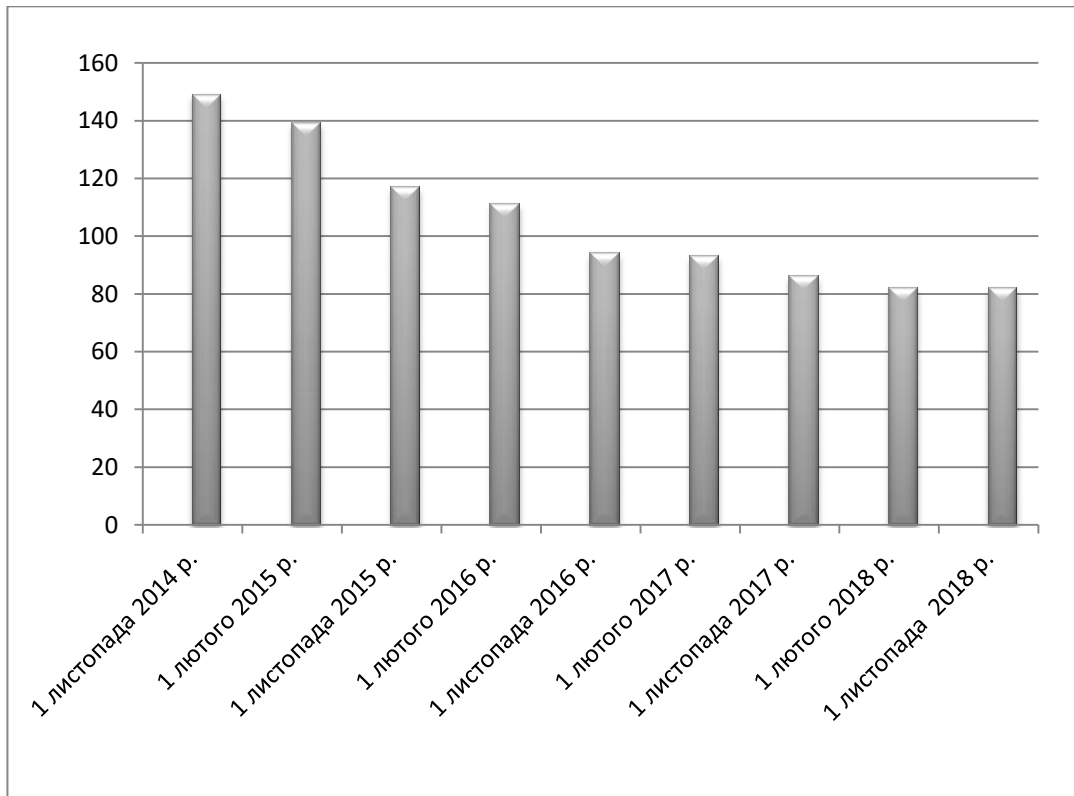


Рис. 2.1. Кількість платоспроможних банків на кінець періоду

Джерело: складено на основі даних [45].

У 2014-16 рр. показники щільності банківської системи України помітно знизилися (табл.2.6). Правда, вони поки ще не досягли показників Індонезії та Туреччини, бажаних для керівництва НБУ. Проте, вони вже виявилися істотно нижче аналогічних показників, характерних для більшості країн з перехідною економікою і тим більше - розвинених країн [45].

Згідно з офіційною статистикою НБУ, депозити домашніх господарств тільки в 2014 році скоротилися на 31,2%, в 2015 році - ще на 22,1%. За два з половиною роки нового керівництва НБУ валютні депозити в українських банках скоротилися з \$ 24 млрд до \$ 14 млрд. [45]

Сукупні втрати вкладів юридичних осіб на кінець 2016 р. оцінюються в 78 млрд. грн. Ці втрати стали основною причиною закриття сотень малих і середніх фірм, відразу втратили свої депозити і оборотний капітал [45].

Таблиця 2.6

**Показники щільності банківської системи і фінансової глибини в
Україні в 2014-2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017
Число банків на 100 тис. чол.		0,4	0,34	0,27
Число банківських відділень на 100 тис. чол. дорослого населення	1,07	0,92	0,76	0,56
Число АТМ на 100 тис. чол. дорослого населення	92,5	103,6	94,5	86,7
Внутрішній кредит приватного сектора банки (% від ВВП)	53,8	58,7	59,8	47,2
Широка грошова маса (% від ВВП)	55	62	60,3	50,2
Внутрішній кредит, наданий фінансовий сектор (% від ВВП)	87,9	95	108,5	85,6

Джерело : складено на основі даних [45].

Яскравою ілюстрацією катастрофічної втрати будь-якого довіри до національної банківської системи стали результати електронного декларування українських політиків і державних чиновників, тільки офіційно визнали зберігання у себе готівки на суму не менше \$ 2 млрд.

Надання кредитів є однією з головних функцій банків, і здійснюється вона для фінансування споживчих та інвестиційних цілей підприємницьких фірм, фізичних осіб і державних організацій. Від того, наскільки добре банки реалізують свої кредитні функції, залежить економічне становище регіонів, які вони обслуговують, оскільки банківські кредити сприяють появі нових підприємств і збільшенню числа робочих місць у цих регіонах та забезпечують їх економічну життєздатність [45].

Проаналізувавши структуру активів та наданих кредитів за 2014–2017 рр., можна зробити висновок про зростання активів банківської системи (на 4,6%) та збільшення банківського кредитування (на 19,7%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників кредитної діяльності банків

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Активи, млн грн	1278095	1316852	1252570	1258643	1336358
Кредити надані, млн грн	911402	1020667	1012834	966550	1090914
В т. ч.: кредити, надані юридичним особам	716341	809060	829800	807208	91646
кредити надані фізичним особам	194441	206681	183033	159342	174448
Частка наданих кредитів в активах, %	71,3	76,4	80,7	76,8	81,6
Прострочена заборгованість за кредитами, млн грн	70178	137790	223836	519037	594998
Частка простроченої заборгованості в наданих кредитах, %	7,7	13,5	22,1	53,7	54,5

Джерело: складено на основі даних [45]

Як видно з таблиці 2.7, кредитний портфель суб'єктів господарювання за 2014–2017 рр. збільшився на 27,9%, однак простежується знижувальна тенденція щодо кредитування фізичних осіб (на 10,3%). Скажімо, якщо станом на 01.01.2014 р. частка простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів по банківській системі становила 7,7%, то станом на 01.01.2018 р. вона зросла усемеро і становила 54,5%. Детальніше структуру непрацюючих кредитів показано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура непрацюючих кредитів станом на 01.01.2018 р

Показники	Обсяг наданих кредитів		В т. ч. непрацюючі кредити		Частка непрацюючих кредитів, %
	нац. вал.	іноз. вал.	нац. вал.	іноз. Вал.	
Кредити корпоративному сектору	892 900		500 263		56,03
	465842	427058	265284	234979	
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями)	174 448		93 353		53,51
	105836	68612	27774	65580	
Міжбанківські кредити	22 046		1 372		6,22
	2358	19503	917	455	
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	1 519		10		0,69
	1519	-	10	-	
Всього кредитів	1 090 914		594 998		54,5
	575736	515178	293985	301013	

Джерело: складено на основі даних [45]

Прострочена заборгованість за кредитами станом на 01.01.2018 р. становить більше половини у загальній сумі кредитів, наданих банківською системою. Обчислені дані демонструють, що найбільша частка непрацюючих кредитів – у корпоративному секторі (56,03%), зокрема у національній валюті – 53,0%. Найменші частки проблемних кредитів – у легкій промисловості, енергетиці, транспорті та сільському господарстві, найбільші, зумовлені в основному кредитами докризових часів, – у будівництві, добувній та хімічній промисловості. Обсяг непрацюючих кредитів фізичним

особам переважає в іноземній валюті і становить 65580 млн грн, що у процентному співвідношенні складає 70,2%.

Як показує проведений аналіз, інтервенціоністська політика, що проводиться керівництвом НБУ в 2014-2017 рр., сприяла:

- створенню умов для валютної паніки і валютної кризи в лютому 2015 р.;
- посиленню валютного регулювання, який паралізував платіжно-розрахункову систему, утруднений інтеграцію України в світову економіку, що перешкоджає залученню іноземних інвестицій;
- удушенню вітчизняного банківського сектора;
- значні втраті депозитів фізичних і юридичних осіб;
- зниженню банківської щільності і фінансової глибини, що є ключовими факторами, що сприяють відновленню економічного зростання і підтримання його стійких темпів;
- втраті довіри до банківської системи і до української державної влади.

2.2. Нормативно-правове забезпечення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»

Найефективнішим інструментом підтримки державної інноваційної діяльності має бути сприятливо розроблений та регламентований інституційно-правовий механізм для учасників інноваційного процесу, а також має бути належне правове забезпечення такої діяльності.

Однією з важливих і необхідних функцій держави в ринковій економіці є формування правової бази для її функціонування. Найперше має відбутися ухвалення законів і правил, які регулюватимуть економічної діяльності, а також контроль за дотриманням відповідного законодавства.

При формуванні законодавчої основи, держава повинна встановлювати юридичні норми для суб'єктів економічної діяльності і контроль за їх дотриманням.

Державна інноваційна політика включає в себе форми і методи діяльності держави, які спрямовані на виникнення взаємопов'язаних систем інституційного, ресурсного гарантування підтримки та прогресу інноваційної діяльності та створення мотивації для більш активного інноваційного процесу.

Мета державної інноваційної політики – створення у країні відповідних сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання, щоб при таких умовах вони мали спроможність створювати та виготовляти нові або удосконалені види товарів чи послуг, при цьому мають використовуватись наукомісткі, екологічно чисті технології [18].

Державне регулюванні інноваційної діяльності ПАТ «ОТП Банк» здійснюється на підставі Закону України «Про інноваційну діяльність» і відбувається шляхом [18]:

- вокреслення та підтримка важливих напрямів інноваційної діяльності наивсіх рівнях, а саме: державному, галузевому, регіональному і місцевому;
- створення та втілення інноваційних програм на всіх рівнях економіки;
- створення відповідної законодавчої бази та певних економічних механізмів для продуктивного функціонування і стимулювання інноваційної діяльності;
- забезпечення прав і інтересів учасників інноваційного процесу;
- фінансова підтримка виконання інноваційних програм;
- заохочення комерційних банків та інших фінансово-кредитних інститутів, основним напрямом роботи яких є кредитування інноваційних розробок та проектів;
- створення спеціальних умов оподаткування для учасників інноваційного процесу (наприклад, пільгове оподаткування);
- підтримка діяльності і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Однак, не варто говорити в цілому про досконалість сучасного нормативно-правового законодавства, тому існує певна низка неточностей і суперечностей, а також деяких програм, які стають на стають на перешкоді впровадження та ефективній діяльності моделі інноваційного розвитку.

При такому функціонуванні порушується один з головних принципів систематизації законодавчої бази, який має відношення до інноваційної діяльності. Відповідно до даного принципу закони та підзаконні акти мають відповідати за узгодженістю норм.

Не виконується ще один не менш важливий принцип правового регулювання, відповідно до якого інноваційна діяльність повинна бути стабільною. Варто зазначити, що основною передумовою ефективного функціонування інноваційної діяльності має бути відповідно надійна правова база.

Аналізуючи світовий досвід, можна зробити висновок, що підтримка державою рівня та інтенсивності інноваційних процесів в економіці представляється як вагома складова її структурної перебудови. Саме за допомогою державної підтримки можливе досягнення стабільних темпів економічного зростання.

Держава має неодмінно виступати незамінним співучасником інноваційного процесу. На неї покладено виконання однієї з найголовніших, найвідповідальніших функцій, які маю гарантувати високий професіоналізм, довгостроковий погляд і старання, які докладають керівники і державні службовці. Виділяться кілька факторів, які вказують на те, що роль держави в прийнятті і реалізації стратегії інноваційного розвитку є досить важливою.

Регулювання інноваційної діяльності здійснюється як державою самостійно, при цьому вона є ініціатором і безпосереднім учасником таких взаємовідносин, так і опосередковано, підштовхуючи розвиток інновацій непрямыми методами і створюючи при цьому відповідний економічний механізм.

Регулювання інноваційної діяльності на ПАТ «ОТП Банк» підкоряється такому ряду законодавчих актів: законам України, указам Президента України, постановам Кабінету Міністрів України та іншим нормативно-правовими актами. На даний час нормативна та правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов Уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) включає до 200 документів, які регламентують наукову-технічну та інноваційну діяльність.

Варто відзначити, що українське законодавство, яке має відношення до нововведень містить норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність» [18], Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність» [19], Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інші нормативно-правові акти, які окреслюють правові, економічні та організаційні принципи регулювання інноваційної діяльності в Україні на рівні держави, а також створюють види заохочення найвищим рівнем влади встановлюють інноваційних процесів, які є спрямованими на підтримку стабільного розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Від 4 липня 2002 року у Законі України «Про інноваційну діяльність» були зазначені важливі функції державних структур управління в технічній та науковій галузі [18].

Він направлений на підтримку розвитку інноваційного спектру розвитку даної держави також визначає форми заохочування державою інноваційних процесів і визначає усі основні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні. Відповідно даного Закону реалізувати інноваційні проекти можуть суб'єкти господарювання всіх форм власності завдяки державній підтримці. Також державну підтримку отримують підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних.

Основне місце в правовому регулюванні нововведень на ПАТ «ОТП Банк» посідають правові аспекти охорони інтелектуальної власності.

Інтелектуальна власність (скорочено «ІВ», англ. intellectual property) – результат інтелектуальної, творчої діяльності однієї людини (автора, виконавця, винахідника та інші) або кількох осіб, що охороняються законодавчими актами держави [18].

На сьогодні, національному інноваційному бізнесу від держави потрібно створити такі умови, які стимулювали б в країні попит на інновації, стверджують експерти в опублікованих тематичних матеріалах. Для інноваційної діяльності підтримка законодавства є досить важливою. На хорошому рівні знаходиться механізм розробки патентного законодавства, але він теж потребує вдосконалень.

Робота системи державного контролю повинна бути більш доступнішою та зрозумілішою для ефективнішого розвитку інноваційних підприємств. Відповідно до думки експертів інноваційні підприємства перевіряються понад тридцятьма відомствами.

На даний час не існує таких умов які б могли гарантувати участь банків у державних замовленнях. Процес розроблення і запровадження інновацій є досить трудомістким і затратним процесом, тому важливим для розвитку малих інноваційних підприємств є надання «м'яких» кредитів(кредити за пільговою ставкою не менше ніж на два роки).

Варто зауважити, що законодавство держави, яке має відношення до інноваційного розвитку не є досконалим. Існує багато неточностей, певна частина законодавчих актів потребують доповнень, доопрацювань, а також уточнень.

Існує прямо пропорційна залежність між недоліками інноваційного законодавства, які прямо впливають на його продуктивність і вправністю механізму державного регулювання інноваційного розвитку економіки.

Усунення недоліків інноваційного законодавства мають зачіпати питання методичного, організаційного і морально-психологічного характеру і обумовлені змістом чинних нормативно-правових актів.

Для ліквідації цих недоліків необхідна в першу чергу розробка і доопрацювання спеціальних законодавчих і нормативних актів у цій галузі, а саме: про інноваційну діяльність (перш за все, Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність»); про страхування; про інтелектуальну власність; про морально-психологічні форми і методи стимулювання інноваційної діяльності.

Доцільним буде схвалення спеціального нормативного акту, який регламентуватиме інтелектуальну власність, а також певні установчі документи, які мають відношення до морального і психологічного стимулювання діяльності пов'язаною з нововведеннями. Прийняття першого закону є важливим, тому що має необхідність в розподілі на інтелектуальну власність між трьома суб'єктами таких відносин, а саме: автором винаходу, науковим товариством і державою.

Необхідність другого пункту полягає в тому, що праця винахідників має досить особливий характер, існує певна специфіка такої діяльності. Такий нормативний акт передбачатиме покращення прав законного регулювання певних стимуляційних заходів працівників наукових, конструкторських і виробничих команд за певні успіхи в сфері новацій, засвоювання далекоглядних розробок, законодавчих актів, які впливають на систему нарахування заробітної плати та преміювання.

Отже, основними напрямками вдосконалення механізму державного регулювання розвитку і впровадження новітніх продуктів і технологій і банках України є [18]:

– підтримка створення інноваційно орієнтованих об'єднань на базі провідних освітніх закладів, наукових і фінансових установ, підприємств і формуванням на цій основі стійких інноваційних кластерів;

- сприяння залучення іноземних інвестицій у високотехнологічний сектор економіки для забезпечення фінансування створення та впровадження інновацій у банках;
- запровадження механізму страхування ризиків, пов'язаних з реалізацією інноваційних проектів, який позитивно впливатиме на інвестування цих проектів;
- підтримка галузей промисловості, які здійснюють свою діяльність у високотехнологічній сфері у проведенні зарубіжних презентацій, виставок, круглих столів з метою просування їх продукції на міжнародні ринки;
- здійснення моніторингу попиту на високотехнологічну продукцію, надання інформаційно-консультативної, правової допомоги і пошук потенційних партнерів для укладання договорів щодо їх реалізації;
- запровадження механізму пільгового кредитування з метою впровадження інноваційної продукції;
- удосконалення механізму правового захисту інтелектуальної власності та страхування інноваційної діяльності як основи інноваційного розвитку економіки України;
- сприяння формуванню та активна участь держави на ринку інновацій (інформація в державних виданнях, виставки, біржі, ярмарки, купівля-продаж ліцензій тощо).

Останнім часом держава починає відігравати значну роль в інноваційній політиці. Перехід економіки на інноваційну модель розвитку держава вважає необхідним для розвитку і процвітання країни. Такий підхід держави реально спостерігається переважно у галузі матеріального виробництва.

Зосередження інноваційної політики на ринку банківських послуг не прослідковується. Для перспективи запровадження державної підтримки інноваційної політики на теренах банківської діяльності необхідно перш за

все розробити стратегію розвитку банківської системи як складового елемента фінансового ринку.

Підґрунттям монетарної політики та державного бюджету як основних інструментів планування фінансового ринку мають спрямування досягнення проміжних цілей і за своєю суттю не можуть бути інструментом планування глибоких якісних змін на перспективу. Саме тому варто на рівні Верховної Ради з участю уряду, НБУ, банківських асоціацій та регулюючих органів розробити стратегію розвитку ринку фінансових послуг, у якій передбачити:

- пріоритетні новітні напрями розвитку сфери банківських послуг і способи їх підтримки;
- розвиток і запровадження перспективних технологій обслуговування клієнтів, обробки та передачі інформації;
- взаємодію різних сегментів ринку фінансових послуг;
- розвиток системи регулювання і нагляду ринку фінансових послуг як єдиного цілого, а не окремих його сегментів [18].

Створення і реалізація даної стратегічної програми дозволить формувати в Україні цілком конкурентоспроможний ринок фінансових послуг і його найбільшу складову – ринок банківських послуг, що буде рушійною силою і стимулом для подальшого інноваційного розвитку економіки загалом.

На даний час в Україні вже є сформована нормативно-правове законодавство в галузі інноваційної діяльності, однак не існує реально єдиної ефективної національної інноваційної системи.

Основними причинами, які безпосередньо впливають на збільшення проблем та негативних тенденцій, є [18]:

- обмежене економічне заохочення інноваційної діяльності та брак підтримки державних інноваційних структур;
- незначна законодавча врегульованість проблем розвитку новітньої інфраструктури та передачі технологій;

- заорганізованість процедури державної реєстрації, ліцензування, сертифікації, системи контролю та дозвільної практики, регулювання орендних відносин;
- немає сформованої загальної інфраструктури інформаційного забезпечення діяльності пов'язаної з впровадженням нових ідей на рівні держави;
- дефіцит відповідного інвестування та венчурного фінансування для здійснення запланованих масштабних технологічних трансформацій;
- хаотичність та нелогічність у втілення інноваційної політики державою.

Досвід створення та розвитку національних інноваційних систем як у економічно розвинутих країнах, так і в країнах, що динамічно розвиваються, свідчить, що інноваційна модель розвитку економіки характеризується функціонуванням комплексу інституційного, ресурсного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, який створюється завдяки активній державній підтримці розвитку інноваційної інфраструктури шляхом запровадження програмно цільових методів управління цією сферою. Вказана модель не може бути реалізована тільки в рамках програм соціально-економічного розвитку.

Отже, законодавство України про інноваційну діяльність повинно охоплювати правові норми різної галузевої належності, якими регулюються відносини, що виникають у процесі організації та здійснення інноваційної діяльності, відповідати світовим вимогам і перебувати в авангарді стимулювання ведення господарської діяльності в науково-технологічних галузях економіки. Саме нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку є першим кроком у подоланні диспропорцій економічного розвитку в країні та становленні інноваційної моделі розвитку економіки.

2.3. Управлінський аналіз діяльності ПАТ «ОТП Банк»

В ПАТ «ОТП Банк» відповідальними за управління є такі органи: Загальні збори акціонерів, Спостережна Рада та Правління. Органами контролю банку є Ревізійна комісія та внутрішній аудит.

Найвищим органом Банку є Загальні збори акціонерів, у їх зборах мають право приймати участь всі акціонери Банку незалежно від кількості та виду акцій, якими вони володіють.

Загальні Збори Акціонерів бувають черговими та позачерговими. Чергові Загальні Збори Акціонерів скликаються один раз на рік (річні Загальні Збори) і проводяться до закінчення чотирьох місяців, але не раніше двох місяців, після закінчення кожного фінансового року. На річних Загальних Зборах обираються члени Наглядової Ради та Ревізор, затверджується Аудитор[46].

Загальне керівництво діяльністю Банку здійснюється Наглядовою Радою, яка приймає рішення з усіх питань за винятком тих, що віднесені до компетенції Загальних Зборів Акціонерів, або питань, вирішення яких доручено Правлінню Банку і Голові Правління відповідно до цього Статуту або рішеннями Наглядової Ради.

Щодо Наглядової Ради, то вона затверджує внутрішні інструктивні документи банку, визначає його внутрішню організаційну структуру та вирішує інші питання, що входять до її компетенції. Спостережна Рада контролює діяльність Правління Банку, дотримання Статуту та будь-яких інших відповідних нормативних положень.

Правління Банку є колегіальним виконавчим органом Банку і складається не більше ніж з восьми членів Правління, з яких один є Головою Правління. Наглядова Рада призначає Голову та інших членів Правління, включаючи заступників Голови, і має право достроково припинити їх повноваження. Голова або, за його відсутності, заступник Голови головує на засіданнях Правління. Правління організовує свою роботу відповідно до

Правилами роботи Правління, що подаються Спостережною Радою на твердження Загальними Зборами Акціонерів, в яких встановлюються терміни і порядок скликання та проведення засідань Правління, а також порядок прийняття рішень. Детальне розподіл обов'язків між членами Правління визначається відповідними рішеннями Спостережної Ради Банку[46].

Голова Правління є одноосібним виконавчим органом Банку, його вищою посадовою особою, відповідальною за проведення політики Банку та здійснення його операцій. Голова Правління без довіреності діє від імені Банку.

Голова правління – Тамаш Хак-Ковач.

Члени правління :

- Володимир Мудрий;
- Лілія Лазепко;
- Алла Бініашвілі;
- Тарас Проць.

Склад наглядової ради:

1. Пал Ковач (Pal Kovacs) Управляючий директор, Директорат комерційного банкінгу, ВАТ ОТП Банк (Угорщина).
2. Ласло Вагі (Laszlo Vagi) Регіональний директор, Будапештський регіон, ВАТ ОТП Банк (Угорщина).
3. Іштван Добош (Istvan Dobos) Директор, начальник Департаменту операцій SAP, ВАТ ОТП Банк (Угорщина).
4. Чаба Надь (Csaba Nagy) Директор-Радник заступника Голови Правління ВАТ ОТП Банк (Угорщина).
5. Андраш Бечеї (Andras Vecsei) Управляючий директор, Директорат роздрібного бізнесу та управління дочірніми компаніями, ВАТ ОТП Банк (Угорщина).

6. Андраш Гроф (Andras Grof) Начальник Департаменту координації казначейств регіонів та розробки продуктів, ВАТ ОТП Банк (Угорщина).

7. Антал Дьюлавари (Antal Gyulavari) Начальник Департаменту планування та контролінгу, ВАТ ОТП Банк (Угорщина) [46].

З метою оперативного контролю Наглядової Ради за діяльністю банку створюється служба внутрішнього аудиту. Служба внутрішнього аудиту підпорядковується Наглядовій Раді та звітує перед нею.

Для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками в банку створені постійно діючі комітети, зокрема:

- кредитний комітет, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення;

- комітет з питань управління активами та пасивами, який щомісячно розглядає собівартість пасивів та прибутковість активів і приймає рішення щодо політики відсоткової маржі, розглядає питання відповідності строковості активів та пасивів та надає відповідним підрозділам банку рекомендації щодо усунення розбіжностей у часі, що виникають;

- тарифний комітет, який щомісячно аналізує співвідношення собівартості послуг та ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів, відповідає за політику банку з питань операційних доходів;

- комітет по роботі з проблемною заборгованістю, який оцінює стан простроченої клієнтської заборгованості за кредитами, готує пропозиції та приймає рішення щодо її врегулювання;

- комітет з управління операційним ризиком, який реалізує стратегію управління операційним ризиком та здійснює контроль за її ефективним впровадженням;

– моніторинговий комітет, який забезпечує ефективний процес моніторингу кредитної заборгованості позичальників бізнес-напрямку корпоративних клієнтів.

Банк самостійно вирішує і створює органи управління фінансовими ризиками з метою забезпечення сприятливих фінансових умов захисту інтересів вкладників та інших кредиторів[46].

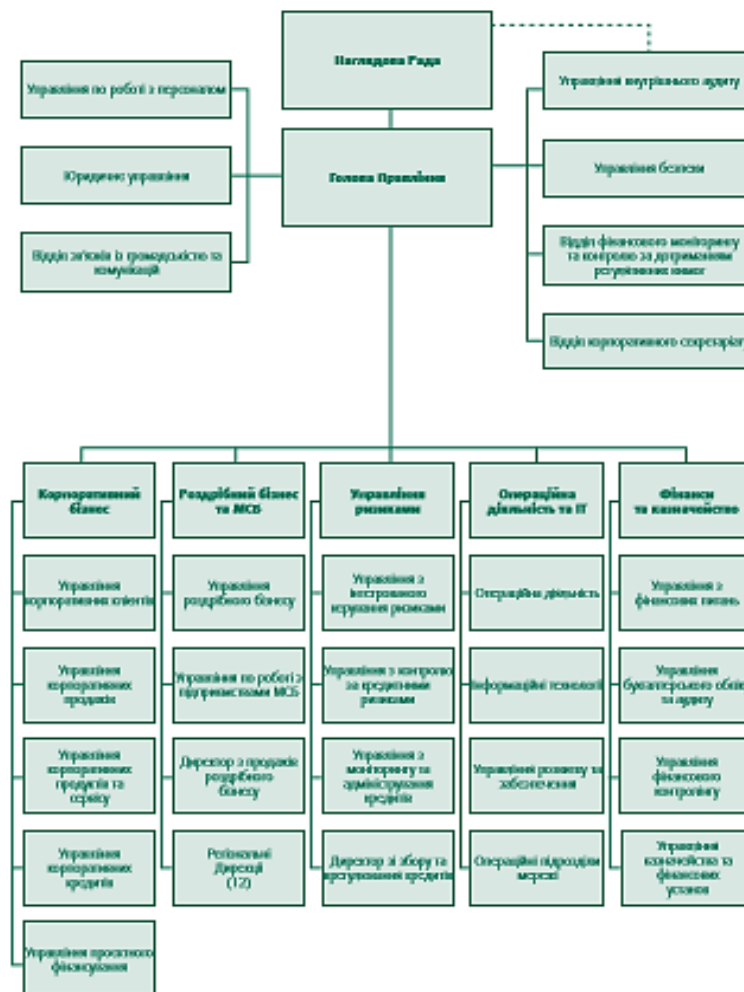


Рис. 1.2. Організаційна структура банку [46]

На рисунку 1.2. представлена лінійна структура управління. Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Лінійна структура управління формується в результаті побудови апарату управління на основі лінійних зв'язків у вигляді ієрархічних шаблів. Лінійна структура передбачає поділ організації на взаємопов'язані відділи за чисельністю, часом, територією, природним фактором тощо. У такій структурі кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику і пов'язаний з вищим рівнем керівництва тільки через безпосереднього керівника. Підґрунтям для цього є принцип єдності розподілу доручень.

Переваги лінійної структури на ПАТ «ОТП Банк»:

- встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами;
- єдність і чіткість розпоряджень;
- узгодженість дій виконавців;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;

Недоліки лінійної структури управління на ПАТ «ОТП Банк» такі:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Метою діяльності Банку є надання повного кола банківських послуг в рамках банківської ліцензії, наданої Банку Національним банком України та одержання прибутку в інтересах Акціонера Банку[46].

Банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги (крім послуг у сфері страхування), а також здійснювати іншу діяльність.

Банк має право здійснювати банківську діяльність на підставі банківської ліцензії шляхом надання банківських послуг.

До банківських послуг належать:

- залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах;
- розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів.

Перелік фінансових послуг, що Банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України. Банк зобов'язаний повідомити Національний банк України про укладені ним агентські договори.

Банк має право укладати агентський договір з юридичною особою, яка відповідає встановленим Національним банком України вимогам.

Банк, крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо:

- інвестицій;
- випуску власних цінних паперів;
- випуску, розповсюдження та проведення лотерей;
- зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа;

- інкасації коштів та перевезення валютних цінностей;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг[46].

Банк здійснює діяльність, надає банківські та інші фінансові послуги в національній валюті, а за наявності відповідної ліцензії Національного банку України - в іноземній валюті.

Банк має право вчиняти будь-які правочини, необхідні для надання ним банківських та інших фінансових послуг та здійснення іншої діяльності.

Банк має право розпочати новий вид діяльності або надання нового виду фінансових послуг (крім банківських) за умови виконання встановлених Національним банком України вимог щодо цього виду діяльності або послуги.

Крім операцій зазначених вище, Банк, відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, може здійснювати такі види професійної діяльності на фондовому ринку: депозитарну діяльність депозитарної установи, діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування, діяльність із зберігання активів пенсійних фондів, діяльність з торгівлі цінними паперами (дилерська діяльність, брокерська діяльність та андеррайтинг).

Банк також має право поліпшувати, продавати, здавати в оренду, обмінювати та заставляти майно або майнові права Банку.

Банк також має право здійснювати інші види діяльності, що прямо не заборонені законодавством.

Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника.

Управління діяльністю ПАТ «ОТП Банку» базується на попередньо отриманих даних аналітичної роботи. Аналіз балансу банку є одним з найважливіших напрямків економічної роботи.

Метою аналізу балансу банку є, з одного боку, оцінка раціональності фактичної структури активів і пасивів з погляду забезпечення прибутковості та стабільності роботи банку, а з іншого — визначення шляхів оптимізації структури банківських ресурсів та напрямків їх ефективного розміщення.

Проведемо аналіз балансу комерційного банку «ОТП Банк» за 2015-2017 р.р (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2017 рр., тис.

грн.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від			
				2015 р.		2016 р.	
	2015	2016	2017	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Процентні доходи	3122679	3088820	3035594	-87085	97,21	-53226	98,28
Процентні витрати	1421060	1199459	1087530	-333530	76,53	-111929	90,67
Чистий процентний дохід	1701619	1889361	1948064	246445	114,48	58703	103,11
Комісійні доходи	808,121	936,731	1154,533	346,412	142,87	217,802	123,25
Комісійні витрати	210,079	158,711	216,492	6,413	103,05	57,781	136,41
Інші операційні доходи	40,109	54,845	66,442	26,333	165,65	11,597	121,15
Операційний прибуток	1778,212	2269,281	2728,231	950,019	153,43	458,95	120,22
Операційні витрати	1160,137	1400,559	1463,348	303,211	126,14	62,789	104,48
Прибуток до оподаткування	2938,349	868,722	1264,883	-1673,5	43,05	396,161	145,60
Прибуток/(збиток) за рік	2847,715	954,124	1021,365	-1826,4	35,87	67,241	107,05

Джерело :розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що прибуток банку збільшився у 2017 р. його величина склала 1021,365 тис.грн.

Подібна динаміка була зумовлена наступними чинниками: зменшенням величини процентних витрат та доходів, відбулось збільшення чистого процентного та комісійного доходу, збільшився операційний прибуток на 458,95 тис.грн. у 2017 році в порівнянні з 2016 роком.

Основними напрямками діяльності банку є кредитні операції - ПАТ «ОТП Банк» надає кредити як фізичним, так і юридичним особам.

У 2015-2017 рр. ПАТ «ОТП Банк» здійснював кредитування клієнтів наступним чином (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Кредити клієнтів ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2016 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від			
				2015 р.		2016 р.	
	2015	2016	2017	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Кредити юридичним та фізичним особам	15373,149	16203,543	15511,41	138,256	100,90	-692,14	95,73
Іпотечні кредити фізичним особам	6520,655	4729,764	3953,255	-2567,4	60,63	-776,51	83,58
Споживчі кредити фізичним особам	3788,165	3605,686	3393,511	-394,65	89,58	-212,18	94,12
Інші кредити фізичним особам	6,938	12,963	0,87	-6,068	12,54	-12,093	6,71
Заборгованість за фінансовою орендою	55,392	580,514	638,912	583,52	1153,44	58,398	110,06
Разом	25744,23	25132,47	23497,95	-2246,3	91,27	-1634,5	93,50

Джерело :розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, найбільше кредитів банк надає юридичним особам: їх величина у 2016 р. зросла відповідно до 16203,543 тис.грн., про те у 2017 році обсяг надання кредитів юридичним та фізичним особам зменшилося на 692,14 тис. грн.

Також значну частку в структурі кредитного портфеля займають іпотечні кредити фізичні осіб, проте їх величина зменшувалася упродовж 2017 р. на 776,51 тис.грн. (або 16,42%)

Відповідно, що було зумовлено погіршенням економічної ситуації в країні, зниженням рівня доходів та життя населення та різким коливанням курсу національної валюти, що вплинуло на зростання ризиків неповернення кредитних коштів банку фізичними особами.

Структура кредитного портфеля банку наведена на рис.2.2.

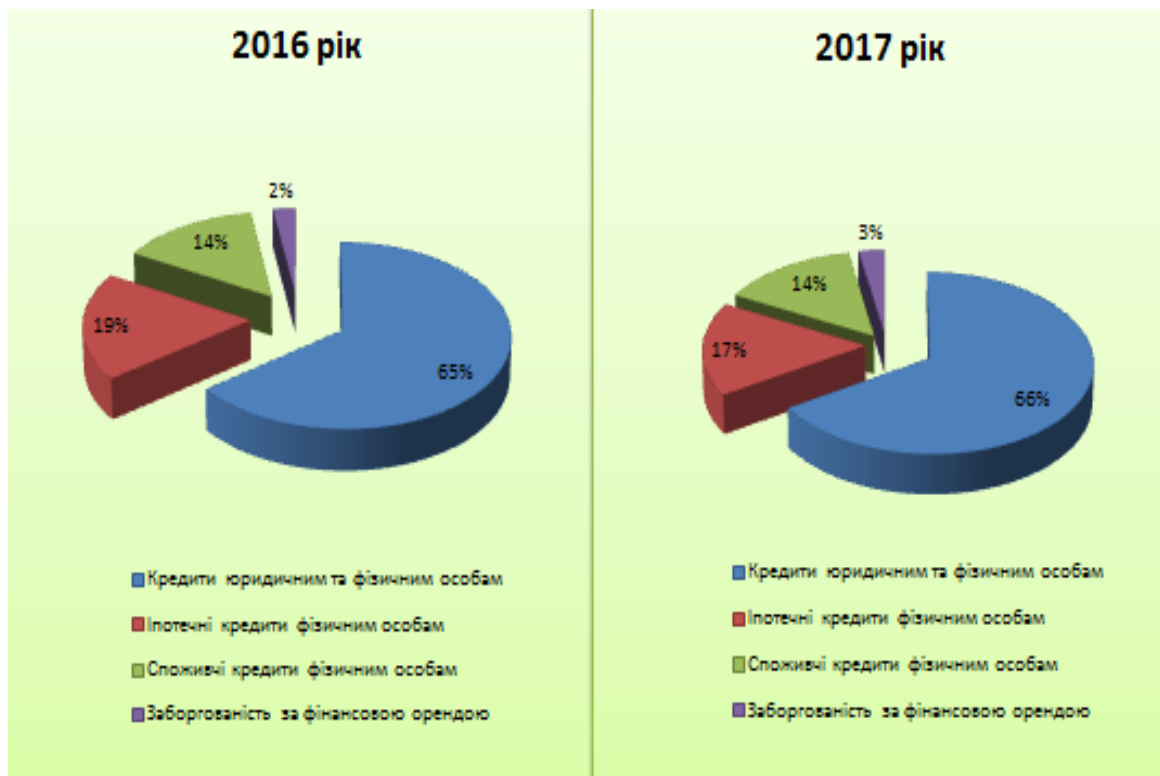


Рис.2.2 Структура кредитного портфеля ПАТ «ОТП Банк» у 2016-2017 рр.

Джерело :складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Проаналізуємо структуру кредитів, що надає підприємство ПАТ «ОТП Банк» за видами економічної діяльності у 2016-2017 роках.

Отримані результати відобразимо в таблиці 2.11.

З даних таблиці 2.11 можна побачити, що у 2016-2017 рр. найбільшу частку в структурі кредитного портфелю займало кредитування фізичних осіб, так, їх частка у 2017 р. становила відповідно 40,20% у питомій вазі структури кредитів ПАТ «ОТП Банку».

Також значну частку займали кредити пов'язані із торгівлею (їх частка становила 18,95% у 2017 рр. відповідно), а також кредити підприємствам, що здійснюють виробництво продукції (їх частка у 2017 р. становила 14,81% у структурі кредитів підприємства ПАТ «ОТП Банк»).

Таблиця 2.11

Структура кредитів ПАТ «ОТП Банк» у 2016-2017 рр. за видами економічної діяльності, тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення	
	2016		2017		2017р.від 2016р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	Абс.	Відн.
Фізичні особи	9338,598	42,83	10320,861	40,20	982,263	110,52
Торгівля	3916,694	17,96	4864,469	18,95	947,775	124,20
Виробництво	2736,963	12,55	3801,81	14,81	1064,847	138,91
Фінансові послуги	1683,588	7,72	1373,691	5,35	-309,897	81,59
Транспорт та послуги зв'язку	1136,931	5,21	1822,548	7,10	685,617	160,30
Будівництво та нерухомість	757,342	3,47	1122,371	4,37	365,029	148,20
Професійна та НТ діяльність	640,565	2,94	773,891	3,01	133,326	120,81
Сільське господарство	630,906	2,89	530,046	2,06	-100,86	84,01
Адміністративна та допоміжна діяльність	225,987	1,04	301,142	1,17	75,155	133,26
Освіта та медичні послуги	198,687	0,91	362,402	1,41	163,715	182,40
Готельний та рестораний бізнес	78,996	0,36	87,576	0,34	8,58	110,86
Соціальні послуги	525	2,41	6	0,02	-519	1,14
Інші	456,663	2,09	279,984	1,09	-176,679	61,31
Разом	21802,425	100	25672,913	100	3870,488	117,75

Джерело :розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Відобразимо наочно дані про структуру кредитів ПАТ «ОТП Банк» за видами економічної діяльності за 2016-2017 роки на рис. 2.3.

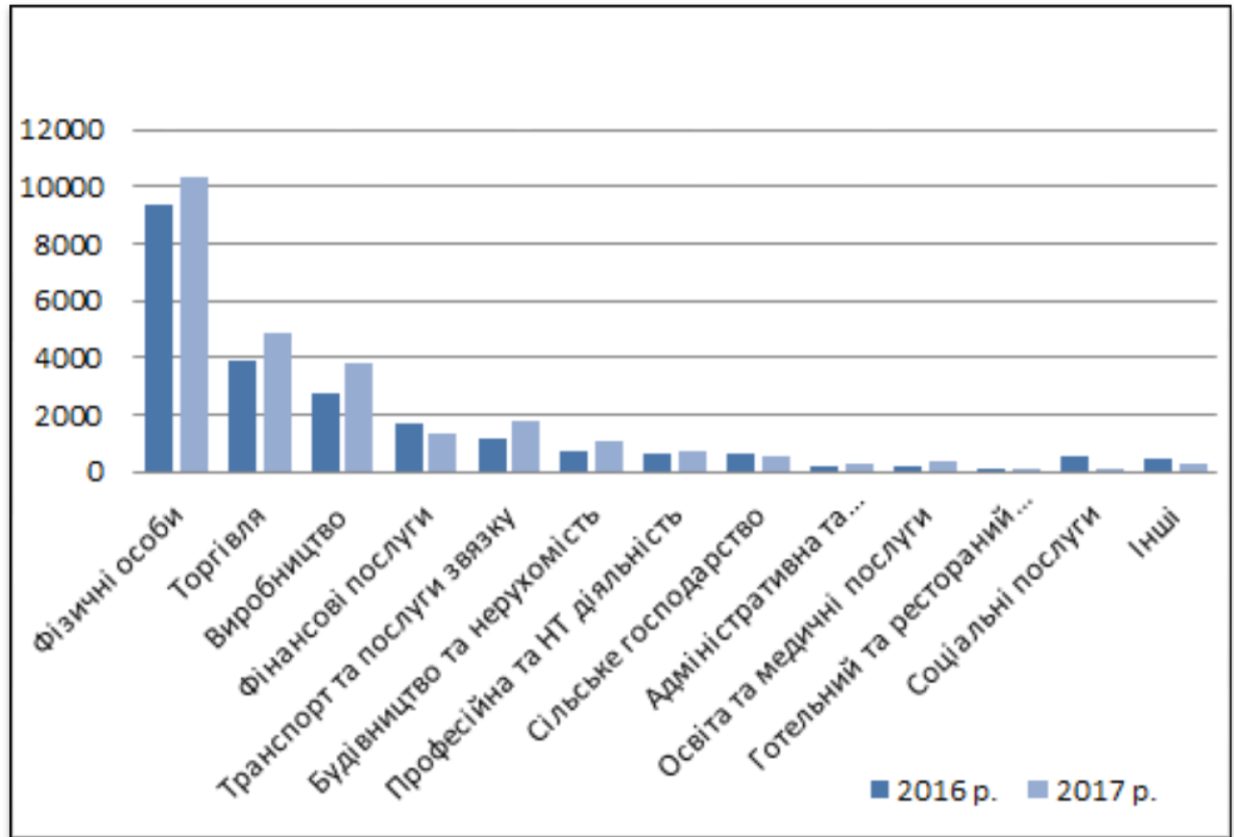


Рис. 2.3 Динаміка кредитів, виданих ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2016 рр. за видами економічної діяльності, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

За видами забезпечення ПАТ «ОТП Банк» надає наступні види кредитів:

- забезпечені заставою (майном, майновими правами);
- гарантовані (банками, фінансами чи майном третьої особи);
- з іншим забезпеченням (порука, страхування кредитного ризику);
- незабезпечені (бланкові).

Таблиця 2.12

Основні індикатори діяльності підприємства ПАТ «ОТП Банк»

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Капіталізація (%)	2015	2016	2017
Власний капітал / Активи	7,8	10,3	11,8
Статутний капітал / Активи	17,3	24,9	20,7
Фондування (%)			
Поточні депозити/Депозити	58,5	73,2	84,6
Депозити фізосіб/Зобов'язання	45,3	41,9	38,2
Кредити/Депозити	73,1	69,8	68,9
Якість активів (%)			
Коеф. резервування кредитів	92,1	65,2	35,0
Покриття резервами NPLs	-	123,2	-
Ліквідність (%)			
Ліквідні активи/Активи	4,8	7,8	7,3
Ліквідні активи/Залучені ресурси	5,5	8,9	8,6
Ліквідні активи/Зобов'язання	5,2	8,7	8,3
Рентабельність (%)			
ROA	-13,4	4,2	3,4
ROE	-188,5	45,7	30,2
Чиста % маржа	9,1	10,2	8,2
%Витрати/%Доходи	45,5	37	35,8

Джерело :розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, проаналізувавши дані в таблиці 2.12 можна зробити висновок, що спостерігається підвищення значення показників.

А саме спостерігається підвищення рентабельність банку у 2016 році в порівнянні з 2015 роком, але зниження у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Рентабельність ROA у 2017 році становить 3,4%, що у 2015 році вона була - 13,4%, це свідчить про те що банк ефективно використовує наявні ресурси, оскільки значення показника не менше 1 %.

ROE у 2016 році становить 30,2%, що є досить позитивним процесом для підприємства, оскільки даний показник у 2015 році становив -188,5%, це свідчить про те що банк працює ефективно (ROE >15%).

Чиста % маржа у 2017 році знизилася до 8,2%, що у 2016 році становила 10,2%. Аналізуючи чисту процентну маржу, слід брати до уваги її призначення: маржа слугує для покриття витрат банку і ризиків, у тому числі й інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Оптимальним значенням показника є 4,5 %

Всі вищеназвані показники характеризують той чи інший аспект прибутковості банку. Якщо показник ROA характеризує професійність нашого менеджера, то ROE допомагає виміряти доходність для акціонерів банку, або визначає розмір чистого прибутку, що його отримують акціонери від інвестованого капіталу. Або, іншими словами, це ризик, на який йдуть акціонери у сподіванні отримати очікуваний рівень прибутку.

2.4.Оцінка сучасного стану управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»

В умовах інтеграції банківської системи України до світового економічного простору конкурентоспроможність банків багато в чому залежить від їх бажання та можливості переходити від застосування традиційних механізмів і процедур обслуговування клієнтів до впровадження

інноваційних банківських продуктів та операцій, розширення асортименту пропонованих послуг та інших видів діяльності. Прибуткова діяльність банку пов'язана не лише із здатністю професійно будувати свою внутрішню політику, але і пристосовуватися до зовнішніх умов ринкового середовища, передбачати тенденції розвитку ринку й отримувати конкурентні переваги. Одним із ефективних методів забезпечення утримання банку на лідируючих позиціях є проведення політики постійного впровадження інноваційних банківських послуг та видів діяльності.

На сьогодні банківська діяльність є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження інформаційних технологій. Більшість операцій, які здійснює банк, піддаються автоматизації і вимагають постійного вдосконалення з метою покращення якості банківських послуг.

Виникнення інноваційних банківських послуг супроводжується впровадженням у повсякденну практику останніх досягнень науки та техніки, а саме використання новітніх технічних засобів для автоматизації розрахункових операцій.

Серед суттєвих факторів науково-технічного прогресу в банківській сфері можна виділити технології банківського обслуговування (сукупність технологічних елементів, наприклад, пристроїв, засобів або методів, які використовуються банками для обслуговування клієнтів), які впливають на розвиток банківської системи.

Розглянемо процес інноваційної банківської діяльності ПАТ «ОТП Банк». Інноваційна політика ПАТ «ОТП Банк» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами.

Основою управління інноваційною діяльністю ПАТ «ОТП Банк» є розробка стратегії із впровадження нових продуктів та послуг. Інноваційна стратегія ОТП Банку заснована на оптимізації структури продуктового ряду, яка дозволить швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку та потреб споживачів. Ініціатором будь-яких заходів на стратегічному рівні управління

інноваціями є Правління банку в особі Голови Правління та Комітет з розвитку бізнесу.

ПАТ «ОТП Банк» запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу «OTP Smart» і SMS-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку і IP-телефонії.

На даний момент найпопулярнішими онлайн послугами серед клієнтів ПАТ «ОТП Банк» є:

- перевод коштів між картковими рахунками клієнтів;
- оплата товарів та послуг в Інтернеті;
- оплата комунальних послуг;
- оплата кредитів;
- перевірка балансу рахунків;
- здійснення SWIFT-переказів;
- .контроль та відстеження усіх проведених операцій за власними продуктами.

Прив'язка кредитних карт до інтернет-банкінгу надає доступ до своїх коштів як у реальному світі, так і в Інтернеті і дозволяє здійснювати операції у будь-який час імісці.

Серед банків, які займають найвищі позиції у сфері інноваційних технологій можна назвати такі:

- ПриватБанк;
- Райффайзен Банк;
- ПУМБ;
- ОТП Банк;
- УкрСиббанк.

Протягом 2016-2017 років на ринку електронної банківської індустрії спостерігаються позитивні тенденції, а саме:

- Запуск P2P преказів, збільшення кількості платіжних сервісів для оплати комунальних та інших платежів;
- Популярність мобільних додатків постійно зростає, адже спрощується процедура доступу до онлайн сервісу;
- Підтримка Національним банком єдиного стандарту електронної дистанційної ідентифікації клієнтів BankID, який сьогодні надає можливість отримувати адміністративні послуги від держави.

Сьогодні швидкими темпами зростає значущість комунікації банківських установ у соціальних мережах. Найбільшу кількість користувачів мають такі соціальні мережі як: Facebook, Вконтакті, Twitter, а також пошукові системи Google+, YouTube, Livejournal, LinkedIn, Foursquare, Slideshare. В сучасних умовах даний вид комунікації є досить продуктивним, який слугує для поширення інформації про банківські установи та встановлення зворотного зв'язку з клієнтами.

Банківські установи створюють спільноти в соціальних мережах для:

- обміну інформацією між учасниками, а також цілодобове онлайн-спілкування з працівниками банку;
- розміщення новин про нові банківські послуги з можливістю консультації щодо них з уповноваженими особами;
- створення офіційного форуму банку;
- проведення акцій з розіграшами цінних призів.

В недалекому майбутньому соціальні мережі можуть допомогти банкам давати оцінку платоспроможності позичальників. Банківські установи розраховують на те, що інформація з власних соціальних сторінок можуть збільшити ефективність процесу розгляду кредитних заявок, що призведе до зменшення заборгованості позик.

Деякі банківські установи вже почали втілювати задуми в реальність, почавши тестування нової функції.

В ПАТ «ОТП Банку» запустили пілотний проект з скорингу за допомогою соціальних мереж.

Кредитори пристосовують новий метод роботи до процесу розгляду кредитних заявок і оцінки надійності клієнтів .

На основі анонімних опитувань, що проводились в соціальних мережах, банку вдалося дослідити сприяння якості обслуговування клієнтів.

За результатами досліджень клієнти оцінювали рівень банківського сервісу комплексно, а саме за: якістю банківського продукту; рівнем обслуговування – уважність до клієнта, культура обслуговування, зовнішній вигляд персоналу тощо; ергономічним сприйняттям – інтер'єр відділів обслуговування, зручність розташування, тощо.

Таблиця 2.13

Результати дослідження якості обслуговування ПАТ «ОТП Банк»

№	Критерій якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікування	Коефіцієнт якості
1	Компетентність персоналу банку	4,1	4,5	-0,4
2	Надійність банку	3,8	4,5	-0,7
3	Доступність банку	4	4,74	-0,74
4	Гнучкість банку	4,5	4,52	-0,02
5	Довіра	4,7	4	-0,7
6	Безпечність	3,5	4,2	-0,7
7	Загальний коефіцієнт якості	4,1	4,41	0,31

Джерело: складено автором на основі даних опитувань

За результатами дослідження було виявлено, що очікування клієнтів банку відносно якості банківських продуктів перевищує їх сприйняття за всіма складовими якості банківського продукту.

Результати проведеного дослідження дозволяють нам зробити наступні висновки, що на сьогоднішній день для клієнтів ПАТ «ОТП Банк» важливе як ставлення працівників банку до них – зустріч та обслуговування, так і здатність персоналу банку працювати із запереченнями, рекламаціями,

гнучкість у формуванні комерційної пропозиції, створенні зручних умов щодо здійснення покупки.

Тому в подальшому прихильність клієнтів ПАТ «ОТП Банк» отримає, якщо буде не тільки розширювати спектр продуктів і послуг, але й підвищувати якість процесу їх надання шляхом впровадження інформаційних та маркетингових технологій, що дозволяють ідентифікувати клієнта й відповідати змінам його запитів в режимі реального часу.

На ПАТ «ОТП Банк» поширеним є механізм програм лояльності, а саме: нарахування балів, які в майбутньому можна використати для отримання подарунків (наприклад, знижки у великих магазинах, безкоштовні авіабілету, а також подарунки, які можна вибрати на власний розсуд з каталогу та інші) або знижки, які можуть бути надані торговими підприємствами як бонус при оплаті картами певної платіжної системи.

Основні програми лояльності для клієнтів ПАТ «ОТП Банку»:

- OTP Tickets Travel Card- це платіжна карта рівня Visa Platinum з технологією безконтактних платежів Pay Wave і чіпом, що забезпечує високий рівень її захисту. Вона дозволяє комфортно розпоряджатися особистими фінансами, накопичуючи при цьому бонуси на придбання залізничних, авіа, автобусних квитків, бронювання готелів, а також покупку квитків в кіно на сайті Tickets.UA.
- Global Auto Card - це карт для тих, хто хоче отримувати максимум автопривілецій! Заправляйтеся зі знижкою, збирайте бонуси за кожну покупку і обмінюйте їх на автотовари і паливо, отримуйте підтримку в дорозі в режимі 24/7.
- Vodafone Bonus Card - поповнення мобільного рахунку і пакети хвилин для дзвінків, подарунки від ресторанів і турагентств, подарунки від відомих магазинів і АЗК.

Оцінка банківських інновацій на ПАТ «ОТП Банк» проводилась за рахунок використання SWOT-методу.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного менеджменту для вибору оптимальної стратегії і прийняття оптимальних управлінських рішень, які б забезпечили б сильну та надійну позицію, конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз інноваційних можливостей ПАТ «ОТП Банк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика база клієнтів із потенціалом перехресних продажів. 2. Значна чисельність клієнтів, які зацікавлені у використанні послуг Інтернет-банкінгу. 3. Ефективна корпоративна культура. 6. Впізнаваність бренду. 4. Великі фінансові можливості за рахунок фінансових ресурсів власників та інвесторів. 5. Довгострокові відносини з ключовими клієнтами – юридичними особами. 6. Велика кількість регіональних відділень у різних областях України. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Традиційні банківські процеси включають наявність безлічі документів і обов'язкове відвідування філіалу банку, що незручно для клієнта. 2. Не достатня кількість банкоматів/терміналів. 3. ІТ-системи не є гнучкими, що ускладнює регулювання у режимі реального часу та швидкий запуск нових продуктів. 4. Низька ринкова вартість може перешкодити залученню інвестицій у надважливі технології. 5. Недостатньо ефективна діюча маркетингова політика. 6. Висока порівняно з іншими банками вартість обслуговування. 7. Недостатня увага до роботи на ринку депозитів фізичних осіб. 8. Слабке корпоративне навчання, відсутність тренінгів із продаж.

Продовження таблиці 2.14

Можливості	Загрози
<p>1. Збереження орієнтації на клієнта шляхом запуску адаптованих мобільних додатків і ринкових відносин, упроваджуючи нові послуги на основі API.</p> <p>2. Упровадження цифрових технологій може значно скоротити витрати.</p> <p>3. Доступ до банківської бази даних клієнтських операцій може зробити їх цінними партнерами.</p> <p>4. Відсутність значної конкуренції з боку дрібних банків, які знаходяться у тій же ринковій ніші.</p> <p>6. Збільшення обсягів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків.</p> <p>7. Підвищення лояльності до фізичних осіб.</p> <p>8. Збільшення частки банку в сегменті депозитів фізичних осіб.</p> <p>9. Залучення коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій.</p> <p>10. Здійснення ефективних PR-акцій.</p>	<p>1. Впровадження прямого доступу до ринку та P2P-кредитування.</p> <p>2. Маржинальні витрати в традиційних банківських продуктах.</p> <p>3. Нові сервіси, такі як Apple Pay, можуть частково позбавити банки клієнтської комунікації.</p> <p>4. Порухення кібербезпеки може завдати збитків і підірвати довіру до банків.</p> <p>5. Скорочення фінансування з боку основних інвесторів та власників банку.</p> <p>6. Скорочення фінансування з боку інших іноземних банків.</p> <p>7. Можливі негативні зміни в макроекономічній ситуації.</p> <p>8. Відсутність ринку спеціалістів у галузі Інтернет-банкінгу та банківських інновацій.</p>

Джерело: складено автором за [2, с. 560]

На основі отриманих даних SWOT-аналізу, виявлено ряд проблем які потрібно вирішити, а саме це недостатня кількість терміналів/банкоматів, слабе корпоративне навчання, яке негативно впливає на якість обслуговування та надання послуг, недофінансування на розвиток нових інноваційних послуг, відсутність спеціалістів у сфері банківських інновацій.

Тому в управлінні інноваційною діяльністю ПАТ «ОТП Банк» потрібно розробити стратегію із впровадження нових продуктів та послуг. Інноваційна стратегія ОТП Банку має бути заснована на оптимізації структури продуктового ряду, яка дозволить швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку та потреб споживачів. Ініціатором будь-яких заходів на стратегічному рівні управління інноваціями є Правління банку в особі Голови Правління та Комітет з розвитку бізнесу.

Інноваційна політика ПАТ «ОТП Банк» й інших банків України повина бути орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу сучасного стану розвитку банківської системи було встановлено, що у 1 півріччі 2018 року кількість працюючих банків скоротилася до 82 фінустанов, у тому числі 38 банків з іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків склала 56%.

Банківська система України в 1 півріччі 2018 року було прибутковою - банки фокусувалися в основному на роботі з фізичними особами, збереглися високі темпи припливу депозитів населення і роздрібного кредитування. НБУ вважає, що в третьому кварталі 2018 року це тенденції збережуться. Очікується також сезонне пожвавлення кредитування бізнесу, але головний ризик для банківського сектора, на думку НБУ - зволікання з відновленням

співпраці з Міжнародним валютним фондом. Нацбанк підкреслює, що це може погіршити настрою банків і клієнтів і уповільнити приплив депозитів і зростання кредитування[44].

За підсумками 1 півріччя 2018 року банки отримали чистий прибуток в розмірі 8,3 млрд грн. При тому, що в 2-му кварталі банківський сектор зафіксував збиток в 0,4 млрд грн через значні обсяги формування резервів одним з великих банків. У січні-червні 2017 року був зафіксований збиток - 1,85 млрд грн. Тоді НБУ пояснював негативний результат доформуванням резервів двома банками - Приватом і Промінвестом. У 2018 році статистику системі зіпсував Сбербанк, який зафіксував у другому кварталі майже 7 млрд грн збитку після 24 млн грн прибутку в січні-березні. Без урахування цього банку фінансовий результат платоспроможних банків у другому кварталі склав 6,8 млрд грн. Прибуткову діяльність продемонстрували всі групи банків - з іноземним і приватним капіталом, а також державні банки [44].

ПАТ «ОТП Банк» займає 5 місце у рейтингу найприбутковіших банків України за підсумками 2017 року. Проаналізувавши показники фінансової діяльності підприємства, можна сказати що банк працює рентабельно.

А саме спостерігається підвищення рентабельність банку у 2016 році в порівнянні з 2015 роком, але зниження у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Рентабельність ROA у 2017 році становить 3,4%, що у 2015 році вона була - 13,4%, це свідчить про те що банк ефективно використовує наявні ресурси, оскільки значення показника не менше 1 %.

ROE у 2016 році становить 30,2%, що є досить позитивним процесом для підприємства, оскільки даний показник у 2015 році становив -188,5%, це свідчить про те що банк працює ефективно (ROE >15%).

Чиста % маржа у 2017 році знизилася до 8,2%, що у 2016 році становила 10,2%. Аналізуючи чисту процентну маржу, слід брати до уваги її призначення: маржа слугує для покриття витрат банку і ризиків, у тому числі й інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Оптимальним значенням показника є 4,5 %

Всі вищеназвані показники характеризують той чи інший аспект прибутковості банку. Якщо показник ROA характеризує професійність нашого менеджера, то ROE допомагає виміряти доходність для акціонерів банку, або визначає розмір чистого прибутку, що його отримують акціонери від інвестованого капіталу. Або, іншими словами, це ризик, на який йдуть акціонери у сподіванні отримати очікуваний рівень прибутку.

Інноваційна політика ПАТ «ОТП Банк» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. ПАТ «ОТП Банк» запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу «OTP Smart» і SMS-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку і IP-телефонії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОТП БАНК»

3.1. Напрями удосконалення підвищення якості управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»

Важливу роль у підвищенні інноваційної активності підприємств відіграє стан системи оперативного управління інноваційного розвитку підприємства.

Для оперативного управління інноваційним розвитком підприємства потрібна інформація щодо величини інноваційного потенціалу, рівня його використання та напрямів інноваційного розвитку.

Моніторинг та оцінка рівня інноваційного потенціалу є актуальним завданням, оскільки його розв'язання дає змогу приймати рішення щодо інноваційного розвитку підприємства й розвитку його стійких конкурентних переваг.

Необхідно обов'язково враховувати той факт, що розкриття інноваційного потенціалу наштовхується на подолання зовнішніх бар'єрів, які можна охарактеризувати як інноваційний клімат.

Інноваційний клімат можна розглядати як всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства.

Щодо впливу на інноваційний потенціал підприємства внутрішніх факторів, слід зазначити, що процеси управління інноваційним потенціалом значно залежать від інноваційної культури певної організації.

Під інноваційною культурою слід розуміти міру сприйнятливості організації до нововведень, досвід впровадження нових проектів, політику менеджменту в області інновацій, відношення персоналу до інновацій.

За участю інноваційної культури можна реально досягти прискорення й підвищення ефективності впровадження нових технологій і винаходів,

реальної протидії бюрократичним тенденціям, сприяння розкриттю інноваційного потенціалу особистості тощо.

Реалізація інноваційного потенціалу підприємства можлива лише за умови, якщо будуть інвестиції на нові проекти, а інвестування на підприємствах в умовах сучасної економіки відбувається тоді, коли є гарантія, що будуть надходження від реалізації фінансових інвестицій.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління інноваційною діяльністю на підприємстві ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо наступні заходи щодо удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві представленими в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст програми заходів спрямованих на удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»

Зміст заходів	Спрямованість
1.Встановлення терміналів самообслуговування	- клієнтам надається зручний та сучасний сервіс розрахунків за товари; - зменшення витрат на оплату праці та обслуговування робочого місця працівника;
2.Будівництво сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень	- економія коштів на оплату електроенергії. - створюється позитивний імідж банку, який впроваджує новітні технології;

Джерел: складено автором

Збільшення конкуренції на ринку банківських послуг в Україні визначило тенденцію до збільшення продуктового ряду банківських послуг та якості їх надання. Адже кожен із банків не є байдужим до можливості

збільшити власні прибутки, мобілізувати додаткові ресурси та розширити бази банківських клієнтів, підвищити власний рейтинг на ринку.

Основну функцію банків характеризують касові операції банків, які займають значний обсяг наданих послуг. Крім того, контроль стану ринку операцій з готівкою, який покладено на банківську систему, є однією із основних передумов покращення економічної ситуації в Україні [39. с. 56].

Банківські установи здійснюють своєчасне касове обслуговування клієнтів і в свою чергу забезпечують тим самим збереження їхніх коштів, а також сприяють додержанню емісійно-касової дисципліни.

Сьогодні комерційні банки розвинених країн пропонують своїм клієнтам різноманітні банківські послуги. Тобто, банк стає безпосереднім учасником, партнером комерційних угод, а не лише посередником між клієнтом та партнером при здійсненні операцій, оскільки забезпечує додатковими послугами для підвищення ефективності проходження зазначених операцій. Українські комерційні банки виступають посередниками у певних угодах, головною метою яких виступає отримання прибутку для збереження платоспроможності та уникнення банкрутства, а не обслуговування цих угод.

Праця касових працівників є найбільш трудомісткою в діяльності банківських установ. Касові працівники на робочому місці виконують такі операції, як прийом готівки, перевірку грошей на справжність, перерахунок готівки, видача грошей клієнтам, а також здійснюють пакування грошей.

Також дуже важливим аспектом при організації роботи касирів є технічне забезпечення. Керівники банківських установ можуть вважати, що при обробці готівки можна не дуже слідкувати за оснащенням робочого місця касира і обійтися низько-кваліфікованою ручною працею. Однак, ми згодні, що обладнання касирів повинно забезпечувати:

- якісну перевірку на справжність, точно та швидко перераховувати готівку, а також одночасно перевіряти достовірність банкнот в іноземній та національній валютах;

- володіти можливістю підключення до автоматизованих банківських систем різної конфігурації;
- полегшення обробки непридатних до подальшого використання банкнот;
- мати високу надійність [26, с.59].

В Україні сьогодні більшість банків мають застарілі технічні засоби. Зокрема детектори банкнот, що здійснюють розпізнавання банкнот на справжність. Детектори якими забезпечені робочі місця не дають можливості касовим працівникам якісно перевіряти банкноти, оскільки є оглядові, а не автоматизовані. Тобто перевірка на справжність банкнот залежить від підготовленості працівників та професійних здібностей.

Важливим є також забезпечення робочого місця касирів спеціальною літературою. Інформаційне забезпечення банку полягає в наявності електронної бази даних, яка має систему нормативно-правових актів і внутрішньобанківських документів, що регламентують банківську діяльність.

У касових працівників виникають значне емоційно-психічне навантаження, оскільки вони несуть відповідальність за зберігання грошей та цінностей, за збитки у разі ненавмисних дій чи недбалого ставлення до своїх обов'язків, за правильність оформлення касових документів.

Роботу касира можна віднести до напруженої розумової праці, оскільки постійне навантаження зору, підвищена напруженість уваги, що є головним у діяльності касира призводить до стомлюваності. В сучасних умовах касовий працівник повинен мати логічне мислення, а також довготривалу та оперативну пам'ять і легко та швидко ними оперувати. Також для касира важливими є впевненість та старанність, тому що він постійно здійснює розрахунки, обробляє кількісну інформацію.

Наполегливість, ретельність, витривалість до одноманітної роботи, такі якості необхідні касиру для того щоб тривалий час вести розрахунки та оформляти документи. Касири постійно спілкуються з клієнтами банку, тому

стриманість, ввічливість, терпіння, самоконтроль необхідні в роботі і мають для нього неабияку цінність. Клієнти банку не завжди задоволені працею касирів та іноді виникають конфліктні ситуації, які негативно впливають на імідж банку.

Для того, щоб підвищити ефективність обслуговування клієнтів ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо звільнити одного касира-оператора у кожному відділенні банку і встановити термінал самообслуговування, який буде виконувати їх функції та обов'язки.

Даний термінал самообслуговування буде видавати та приймати готівку, тобто поєднує в собі звичайний термінал та банкомат. Термінал дозволить не тільки знімати готівку, а й поповнювати картки, причому робити це не покупорно, а пачкою, що зручно при внесенні великих сум. Такий формат зручний як вкладникам, які орієнтуються на поповнення дебетних карток, так і позичальникам, які можуть здійснити платіж в будь-який зручний час.

Для зручності людей з проблемами зору даний термінал самообслуговування буде надавати голосові підказки. Всі інструкції та пояснення будуть проводитися апаратом через спеціальні навушники, для того щоб інформація не була почута третіми особами.

Хоч встановлення терміналу самообслуговування є витратним для банку, але встановлюючи їх банки знижують людський фактор при здійсненні касових операцій, а також і ризики, що виникають при здійсненні операцій (рис 3.1).

Встановлення терміналів самообслуговування у відділеннях ПАТ «ОТП Банку» не тільки зменшують навантаженість на касових працівників, але зменшують банківські ризики.

Термінал самообслуговування має наступну комплектацію:

1. Сенсорний екран.
2. Купюроприймач.
3. Купюровидавач.

4. Чековий принтер.
5. Кард-рідер магнітних і чіпових карток.
6. Навушники.
7. Системний блок.
8. Комунікаційне обладнання.
9. Корпус.
10. Пін-клавіатура з чіповим рідером (опціонально).



Рис. 3.1 Ризики, що можуть бути знижені при використанні терміналів самообслуговування

Джерело :складено автором

За допомогою терміналу самообслуговування можна здійснювати, як банківські, так і торговельні послуги, що дозволяють клієнтам здійснювати такі операції:

- Видача готівки.
- Поповнювати всі види платіжних карток, у т. ч. всіх українських і закордонних банків.
- Здійснювати всі види платежів з платіжної картки будь-якого банку.
- Поповнювати депозити та погашати кредити.
- Вносити виручку на рахунки юридичних осіб і приватних підприємців.
- Обмінювати іноземну валюту на гривню.
- Надсилати грошові перекази (з картки на картку, PrivatMoney, Western Union тощо).
- Оплачувати комунальні послуги (міський телефон, електроенергію тощо).
- Оплачувати Інтернет.
- Поповнювати рахунки всіх мобільних операторів.
- Оплачувати послуги МВС, судів, ВВІР; сплачувати штрафи ДАІ.
- Оплачувати послуги косметичних (Oriflame, AVON тощо), страхових і туристичних компаній.
- Здійснювати благодійні внески.

Основною метою ПАТ «ОТП Банку» є створення зони самообслуговування яка забезпечить доступ широким верствам населення до сучасних послуг.

Термінали самообслуговування надають високоякісне обслуговування, де навіть мало підготовлений користувач, може отримати необхідну інформацію, здійснити платіжні операції, скористатися послугами зв'язку.

Сучасні термінали самообслуговування мають сенсорний екран, через який клієнт здійснює управління та отримує доступ до нових сервісів дотиком пальця до екрану.

В бухгалтерському обліку операції по терміналу самообслуговування здійснюються за окремим аналітичним рахунком балансового рахунку "Банкноти та монети в банкоматах" в розрізі кожного Програмно-технічного комплексу самообслуговування.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунків

	Од. вим.	Значення
Вартість 1 термінала	грн.	55200
Витрати на монтаж	%	10
Річна норма амортизації	%	66
Витрати на поточний ремонт	%	8
Термін корисного використання	роки	3
Споживана потужність:	кВт/ год. кВт/ день	0,1-0,12 2,4-2,88
Вартість електроенергії	грн./кВт	1,68
Середньомісячна зарплата одного звільненого робітника	грн.	6000
Єдиний соціальний внесок на загальнодержавне соціальне страхування	грн.	1320
Комісія за обслуговування 1 операції	грн.	3
Кількість операцій в день	шт.	70-100
Процентна ставка	%	30

Джерело :складено автором

На основі вихідних даних проведемо розрахунки щодо обсягу капвкладень та економічної ефективності впровадження терміналів (табл. 3.3).

Враховуючи той фактор, що термінал буде працювати 24/7/365, то споживана потужність в середньому протягом року становитиме 952 кВт., що у вартісному вираженні дорівнює 1599 грн.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для розрахунку ефективності встановлення терміналу самообслуговування (в розрахунку на 1 термінал)

№	Показник	Од. Вим.	Сума
1	Вартість терміналу	грн.	55 200
2	Витрати на монтаж	грн.	5 520
3	Річна сума амортизаційних відрахувань	грн.	33 733
4	Витрати на поточний ремонт	грн.	4 416
5	Вартість споживаної електроенергії	грн.	1 599
6	Сплата % по кредиту	грн.	18 216
Витрати на встановлення та експлуатацію 1 терміналу		грн.	118 684

Джерело: розраховано автором

Якщо одна операція буде обслуговуватись протягом 5 хвилин, то термінал самообслуговування в день буде опрацьовувати 70-100 операцій. Розрахуємо дохід від діяльності терміналу самообслуговування при умові що в день буде проводитись 100 операцій.

Таблиця 3.4

Дохід від діяльності терміналу самообслуговування

	Од. вим.	Значення
Комісія за обслуговування 1 операції	грн.	3
Кількість операцій в день	од	100
Дохід від реалізації послуг	грн.	109 500

Джерело: розраховано автором

При звільненні одного працівника у відділенні очікується економія коштів у фонді заробітної плати.

Визначимо прибуток, який отримає ПАТ «ОТП Банк» від діяльності терміналу самообслуговування та термін окупності вкладень.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності встановлення терміналу самообслуговування

	Од. Вим.	Сума
Витрати на встановлення терміналу	1 грн.	60 720
Витрати на експлуатацію терміналу	1 грн.	39 748
Сплата % по кредиту	грн.	18 216
Економія фонду ЗП працівника	грн.	72 000
Економія відрахувань Єдиного соціального внеску	грн.	1 320
Дохід від реалізації послуг	грн.	109 500
Прибуток до оподаткування	грн.	51 536
Чистий прибуток	грн.	42 259
Δ Прибуток	грн.	115 579
Термін окупності	роки	0,5

Джерело : розраховано автором

Враховуючи результати вище проведених розрахунків, можна сказати що термін окупності терміналу самообслуговування становить 0,5 роки в залежності від того скільки операцій буде проводитись на даному терміналі.

Проаналізувавши портфельний кредит ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо встановити термінали самообслуговування в кількості 100 штук з яких буде отримувати прибуток 11,558 млн. грн/рік .

Відповідно на це буде потрібно 6,072 млн.грн. і дані кошти банк може отримати з внутрішніх кредитів під 30 річних.

Таблиця 3.6

Вплив встановлення 100 терміналів самообслуговування на фінансові результати ПАТ «ОТП Банк»

Показник	Один. вим.	Базовий варіант	Проектний варіант	Відхилення
Процентні доходи	тис.грн.	3 035 594	3 037 415,6	1 821,6
Комісійні доходи	тис.грн.	1 154 533	1 170 958	16 425
Операційні витрати	тис.грн.	1 463 348	1 467 322,8	3 974,8
Прибуток	тис.грн.	1 021 365	1 032 923	11 558
Економія Фонду ЗП	тис.грн.	614 218	606 886	7 332
КВ	тис.грн	-	6 072	-
Термін окупності	років	-	0,5	-

Джерело : розраховано автором

Отже, можна зробити висновок про доцільність встановлення 100 терміналів самообслуговування, оскільки спостерігається отримання прибутку в розмірі 11 558 тис.грн в рік, враховуючи економію виплат заробітної плати працівникам в розмірі 7 332 тис.грн.

При середніх показниках прибутковості наші початкові вкладення окупляться приблизно за 0,5 роки. У місцях з високою прохідністю, терміни окупності буде істотно зменшуватись.

3.2. Розробка інноваційного проекту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк»

Позитивні зміни в економіці передбачають розроблення стратегії інноваційного розвитку енергозбереження, створення цілісної нормативно-правової бази регулювання основних параметрів науково-технологічного процесу та системи енергозбереження, конкретних механізмів інвестиційної підтримки промислового сектору суспільного виробництва.

Ефективна організація інноваційної діяльності підприємств у напрямі енергозбереження ґрунтується на дослідженні інноваційного потенціалу - певної сукупності загальних та специфічних видів ресурсів, наявність яких характеризує ступінь готовності підприємств до розроблення та впровадження ресурсозберігаючих технологій та інших інновацій з метою створення енергетичної безпеки.

Сонячна енергетика світу зростає експоненційними темпами. Україна має значний потенціал аби наздогнати Німеччину, яка зараз лідирує за сумарною потужністю сонячних установок, адже альтернативні джерела енергетики мають всеохоплювальне поширення не лише у світі, але і серед українців.

Експерти запевняють, що в Україні достатньо сприятливі умови для використання сонячної енергії (додаток 2).

Річний технічно досяжний енергетичний потенціал сонячної енергії в Україні еквівалентний 6 млн. т.у.п., його використання дозволило б замінити біля 5 млрд. м³ природного газу.

2015- 2018 роки були дуже результативними і показали стрімку динаміку росту кількості сонячних електростанцій. За ці роки кількість сонячних станцій, що встановлені приватними домогосподарствами, зростає понад 3 тисяч СЕС. А власниками приватних домогосподарств інвестовано в приватні сонячні електростанції понад 60 млн Євро.

Загальна потужність промислових сонячних станцій, яка вимірюється від сотень кіловат до десятків мегават, зросла з 2015 року по перший квартал 2018 року більше ніж 560 МВт. А інвестиції в економіку України приватного капіталу склали біля 550 мільйонів Євро. Це важливо і ще й з огляду створення нових робочих місць, окрім того, до місцевих бюджетів надходять податки.

Активне створення та використання підприємствами інновацій для підвищення енергозбереження є запорукою поліпшення інвестиційної привабливості в умовах інноваційного розвитку промисловості. Успішне використання підприємствами власного інноваційного потенціалу є одним з чинників підвищення їхньої інвестиційної вартості.

Підтримуючи прагнення підприємств різних галузей економіки України до використання енергоефективних технологій в своїй щоденній діяльності замість застарілих енерговитратних, пропонуємо ОТП Банку поставити собі за мету стимулювання використання енергозберігаючого обладнання, застосування якого дозволить скоротити витрати на той чи інший вид енергоносіїв (електроенергія, газ, бензин, тепло та інше).

Для того щоб удосконалити процес управління інноваційними процесами, пропонуємо інноваційний проект будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк».

Реалізація проекту зі створення сонячних модулів на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банку» здійснюється в рамках концепції розвитку альтернативної енергетики України. В даний момент на території України електроенергія виробляється виключно за рахунок функціонування ТЕС і ВЕС.

В зв'язку з тим, що Україна має значний кліматичний потенціал для розвитку сонячної енергетики, а також ряд серйозних екологічних проблем, пов'язаних з роботою інших видів електростанцій, будівництво інноваційної СЕС дозволить вирішити відразу кілька проблем, а саме: забезпечить

власною електроенергією; сприятиме вирішенню низки екологічних проблем, активізує подальший розвиток альтернативної енергетики в Україні тощо.

Мета інноваційного проекту – створення екологічно чистої та безпечної сонячної електростанції з модулів підвищеної ефективності на поверхні будівель відділень ПАТ «ОТП Банк» для продажу в мережу.

Основні напрямки інвестицій: передпроектні заходи (підготовка документації, укладання договорів з органами влади), закупівля необхідного обладнання, будівництво СЕС, тестування та підключення СЕС.

Основні результати реалізації інноваційного проекту:

- створення сонячної електростанції для продажу в мережу, з метою отримання прибутку від не основного виду діяльності;
- забезпечення населення додатковою електроенергією;
- зниження навантаження від використання ресурсів, що не відновлюються;
- надходження в бюджет країни додаткових фінансових коштів;
- зростання інвестиційної привабливості України (зокрема, в екологічній сфері) і т.д.

Терміни реалізації проекту – березень 2019 року – грудень 2019 року.
Введення об'єкта в експлуатацію – січень 2020 р.

Даний проект вважається вигідним в силу того, що на даний момент уряд України забезпечує підтримку альтернативної енергетики, позбавляючи такі підприємства від надмірного податкового навантаження і закупаючи вироблену електроенергію за завищеним «зеленим тарифом».

Зелений тариф для підприємств – це можливість отримувати стабільний дохід коштом непрофільної діяльності.

На сьогоднішній день для юридичних осіб, які виробляють сонячну енергію в Україні, створені дуже сприятливі умови. «Зелений» тариф, що дозволяє продавати отриману електрику в мережу за вигідними пільговими

розцінками, - один з найвищих в Європі. Все це вселяє оптимізм щодо майбутнього української сонячної енергетики.

Основні конкурентні переваги сонячної електростанції представлені в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Переваги сонячної енергетики

Традиційна енергетика	Сонячна енергетика
<ul style="list-style-type: none"> - виснажує природні ресурси; - територіально розрізнені; - негативно впливає на навколишнє середовище; - енергоємність – галузь використовує багато видобутої енергії на свої ж потреби; - трудомісткість – обслуговування галузі вимагає великої кількості персоналу, техніки, а також додаткових територій і будівель. 	<ul style="list-style-type: none"> - є відновлюваною; - однаково доступна практично в кожному населеному куточку Землі; - не впливає на стан екології; - СЕС не споживають електроенергію – при необхідності стабілізації роботи системи використовується електроенергія, накопичена в спеціальних акумуляторах; - мінімальна потреба в технічному обслуговуванні.

Джерело: [58]

На сьогоднішній день в Україні практично всі сонячні батареї встановлюються під "Зелений тариф". За умовами власник продає різницю спожитої електроенергії домоволодінням і виробленої сонячної станцією. З цього виходить що чим більше потужність сонячної станції, тим більше "надлишків" енергії клієнт продає в мережу за високим тарифом.

В законі України про "Зелений тариф" говориться, що альтернативні джерела енергії - це будь-які поновлювані джерела: сонячна енергетика, вітряна, геотермальна, гідроенергія, енергія біомаси. Також в законі йдеться, що все обладнання повинно сертифікуватися на основі законодавства. Закон про "Зеленому тарифі" в Україні діє до 2030 року.

З 22 грудня 2018 року, набула чинності постанова Національної комісії, яка здійснює регулювання у сфері енергетики і комунальних послуг України (НКРЕКУ) №1125 від 28 вересня 2018 року про збільшення на 7,3% «зелених тарифів» для підприємств. В обґрунтуванні змін уточнюють, що нинішнє підвищення пов'язане зі зростанням курсу євро.

Тепер «зелений тариф» на електроенергію, вироблену для приватних домогосподарств, становить 594,86 коп/кВт * год при потужності станції до 30 кВт, а понад 30 кВт - 382,41 коп/кВт * год. Цей тариф діятиме до 31 грудня 2019 року. А з 1 січня 2020 року до кінця 2024 року 534,67 коп/кВт * год. Це передбачено плановим зниженням «зеленого тарифу».

Основні вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження інноваційного проекту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк» станом на грудень 2018 року представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження інноваційного проекту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк»

Потужність сонячної станції (PV-модулів)	29,4 кВт
Вартість електроенергії в мережі	1,68 грн. / кВт – год
Величина «Зеленого тарифу»	5,34 грн/кВт-год
Ставка оподаткування	18%
Зниження енергогенеруючих можливостей сонячної станції	0,7% / рік
Процентна ставка на кредитування альтернативних джерел енергії	12 %
Курс долара	27,6 грн.
Вартість СЕС та додаткового устаткування	\$16 235 або 448 086 грн.

Джерело : складено автором

На основі вихідних даних проведемо розрахунки. Спочатку проведемо розрахунки фінансових показників діяльності сонячної електростанції за кожен місяць.

Таблиця 3.9

Фінансові показники діяльності однієї сонячної електростанції по місяцях

Місяць	Генерація електроенергії, кВ-год.	Обсяг продаж в мережу, кВ-год.	Дохід від продажу в мережу, грн.	Податок, грн.	Прибуток, грн.
Січень	912	912	4870,08	876,61	3993,47
Лютий	1394	1394	7443,96	1339,91	6104,05
Березень	2860	2860	15272,40	2749,03	12523,37
Квітень	3480	3480	18583,20	3344,98	15238,22
Травень	4060	4060	21680,40	3902,47	17777,93
Червень	3940	3940	21039,60	3787,13	17252,47
Липень	3940	3940	21039,60	3787,13	17252,47
Серпень	3660	3660	19544,40	3517,99	16026,41
Вересень	2780	2780	14845,20	2672,14	12173,06
Жовтень	2100	2100	11214,00	2018,52	9195,48
Листопад	960	960	5126,40	922,75	4203,65
Грудень	700	700	3738,00	672,84	3065,16
Всього	30786	30786	164397,24	29591,50	134805,74

Джерело : розраховано автором на основі даних []

Отже, на основі проведених розрахунків ми можемо сказати, що найбільше електроенергії виробляє станція в такі місяці, як квітень, травень, червень, липень, серпень. Відповідно саме в ці місяці ОТП Банк буде отримувати найбільший прибуток від продажу електроенергії від встановлених сонячних електростанцій.

Для того щоб визначити термін окупності запропонованого проекту від продажу електроенергії в мережу, визначити прибуток, який отримає ОТП Банк (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Розрахунок прибутку ПАТ «ОТП Банк» від продажу
електроенергії в мережу**

	Один. Вим.	Сума
Дохід від продажу електроенергії в мережу	грн.	164 397, 24
Витрати на встановлення СЕС	грн.	492 894
Експлуатаційні витрати	грн.	24 644,7
Прибуток до оподаткування	грн.	139 752,54
Податок на прибуток	грн.	25 155,46
Прибуток	грн.	114 597
КВ	грн.	492 894
Термін окупності	роки	4,3

Джерело: розраховано автором

Отже, в перший рік діяльності СЕС підприємство ПАТ «ОТП Банк» отримає дохід у розмірі 164 397,24 грн., при сплаті експлуатаційних витрат та податку на прибуток, підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 114 597 грн.

Розрахуємо термін окупності (табл.3.11) враховуючи зниження енергогенеруючих можливостей сонячної станції на 0,7 % в рік.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок що термін окупності запропонованого проекту при встановленні одного комплексу обладнання становить 4,3 роки за умов, що ставка «зеленого тарифу» залишатиметься незмінною.

Далі власник системи буде отримувати прибуток, враховуючи термін експлуатації сонячних батарей – 25 років, а системи акумуляторів - 10 років, при мінімальних витратах на експлуатацію системи. За подальших 5,7 років експлуатації системи буде отримано 616 372 грн.

Таблиця 3. 11

Визначення терміну окупності

Роки	Початкові інвестиції, грн.	Прибуток від продажу в мережу, грн.	Накопичення прибутку, грн.
2019	-492 894	-	-
2020		+114 597	-378 297
2021		+ 113 651	-264 646
2022		+ 112 855	-151 791
2023		+ 112 065	-39 726
2024		+ 111 280	+71 554
2025		+ 110 501	+182 055
2026		+ 109 727	+291 782
2027		+ 108 958	+400 740
2028		+108 195	+508 935
2029		+107 437	+616 372

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі вище проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність використання запропонованого інноваційного проекту, особливо у найближчі роки, поки економіка країни знаходиться в стані стогнації і підприємства реального сектору економіки менш активні на ринку фінансових послуг.

Для реалізації проекту створення СЕС на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо закупити 100 комплектів.

Інвестиційні витрати за проектом становлять 49,289 млн. грн., дані кошти банк може отримати з зовнішніх кредитів в валюти, залучених під 8% річних для впровадження енергозберігаючих технологій та освоєння альтернативних джерел енергії і кредитувати проект із процентною ставкою 12%. При цьому маржа складе 4% у валюті.

Проаналізуємо вплив запропонованого заходу на фінансові показники ПАТ «ОТП Банк», розраховані у гривні.

Потреба в залученні коштів на проект – 492 894 грн.×100 уст. = 49,289 млн.грн.

Сплата %% по зовнішньому кредиту – 5,915 млн. грн. (12%)

Сума винагороди за кредит на проект – 3,943 млн. грн.(8 %)

Прибуток самого банку при цьому за рік зросте на 11,459 млн. грн.

Таблиця 3.12

Вплив впровадження інноваційного проекту будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень на фінансові результати ПАТ «ОТП Банк»

Показник	Один. вим.	Базовий варіант	Проектний варіант	Відхилення
Процентні доходи	тис.грн.	3 035 594	3 039 537	3 943
Процентні витрати	тис. грн.	1 087 530	1 093 445	5 915
Операційні витрати	тис.грн.	1 463 348	1 465 812	2 464
Прибуток за рік	тис.грн.	1 021 365	1 027 974	11 459
КВ	тис.грн		49 289	-
Термін окупності	років		4,3	-

Джерело : розраховано автором

З даних таблиці 3.12 можна зробити висновок, що при встановленні СЕС в кількості 100 штук, прибуток банку збільшиться на 11 459 тис.грн. Подібна динаміка була зумовлена наступними чинниками : збільшенням процентних доходів та витрат, а також збільшенням операційних витрат.

3.3. Управлінське забезпечення удосконалення підвищення якості управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»

Реалізація попередньо розроблених пропозицій потребує обґрунтування відповідних витрат на їх впровадження, а також оцінку ефективності їх реалізації, розрахунку економічного ефекту.

Економічний ефект – виражений у вартісній (грошовій) формі результат будь – яких дій (зокрема зазначених у таблиці господарських заходів). Розрахунок економічного ефекту здійснюється шляхом віднімання повних витрат на реалізацію пропозиції від величини умовного економічного результату.

У минулому пункті було запропоновано заходи щодо удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк»:

- встановлення терміналів самообслуговування;
- інноваційний проект будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівлі відділення ПАТ «ОТП Банк».

Підсумовуючи, слід зазначити, що у сучасних умовах розробка та впровадження інноваційних заходів впливає практично на всі аспекти діяльності комерційних банків. Проте їх втілення вимагає від банківських установ суттєвих фінансових ресурсів, значного інтелектуального та креативного потенціалу персоналу, високого рівня менеджменту інноваційних проектів, тому наступальні стратегії можуть використовуватися лише невеликим числом кредитно-фінансових інститутів. Формування стратегій інноваційної діяльності в області технологій повинно враховувати специфічні ризики, що притаманні цій сфері банківської діяльності, а також брати до уваги нормативні вимоги щодо механізмів проведення банківських операцій. Одним з вирішальних факторів успіху запровадження інноваційних рішень стає готовність клієнтів користуватися сучасними високотехнологічними продуктами.

На першому етапі планується встановити термінали самообслуговування, а також пропонується скоротити працівників для економії витрат на заробітну плату у кількості 1 особи у відділені.

Для найкращого результату, краще розділити проект на дві фази:

Фаза 1. Монтаж і введення в експлуатацію термінали самообслуговування.

Фаза 2. Процедура звільнення працівника.

Інвестиції у проект складають 6 072 тис. грн. Термін окупності– 0,5 роки. При цьому прибуток складе 11 558 тис.грн.

Встановлення терміналів надає ПАТ «ОТП Банк» такі можливості:

- клієнтам надається зручний та сучасний сервіс розрахунків за товари;
- створюється позитивний імідж банку, який впроваджує новітні технології;
- створення захищеної та надійної автоматизованої системи безготівкових розрахунків;
- покращення та підвищення конкурентоспроможності банківської установи;
- зменшення витрат на оплату праці та обслуговування робочого місця працівника;

Ціль цієї пропозиції – підвищення якості надання послуг та обслуговування клієнтів банку. Ефект цієї пропозиції проявлятиметься також в економії коштів на оплату заробітної плати працівників у розмірі 7 332 тис.грн.

Наступним кроком наших пропозицій є інноваційний проект будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк»

Дана пропозиція готується до реалізації за продажу електроенергії в мережу.

Календарний план проектування і будівництва за проектом представлений в табл.3.13.

Таблиця 3.13

Графік здійснення проекту

Етап проекту	Дата здійснення	Витрати/надходження по проекту, тис.грн.
Отримання дозволу на будівництво СЕС	Березень 2019 р.	-
Оформлення прав власності на СЕС	Березень 2019 р.	-
Оформлення кредиту	Квітень 2019 р.	+49 289
Закупівля сонячних панелей	Квітень 2019 р.	-37 250
Закупівля додаткового обладнання	Травень 2019 р.	-7 558
Монтаж обладнання	Червень–Листопад 2019 р.	-4 480
Затвердження «Зеленого тарифу»	Грудень 2019 р. – Січень 2020 р.	-
Запуск роботи сонячної електростанції	Січень 2020 р.	-

Джерело: складено автором

Організаційний план відображає порядок і послідовність реалізації основних заходів організаційного характеру, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, що стоять перед підприємством, і вирішення конкретних завдань щодо реалізації проекту якісно, в оптимальні за часом терміни і з найменшими витратами. Проект планується здійснити згідно з затвердженим календарним графіком. Процес будівництва сонячних електростанцій буде контролюватися керівником інвестиційно-інноваційного відділу. При цьому будівельно-монтажні роботи будуть здійснюватися із залученням підрядних організацій. Початок реалізації послуг з проектування, будівництва та постачання обладнання заплановано на 2019 рік.

Аналіз ринку показав високу привабливість даного проекту, який проводився на основі SWOT-аналізу (табл.3.14).

Таблиця 3.14

SWOT-аналіз проекту з рейтинговою оцінкою

Сильні сторони	Р	Слабкі сторони	Р
Використання відновлюваних та екологічно чистих джерел енергії	8	Відносно висока вартість проекту	8
Сприятливе розташування на території України	8	Складна процедура отримання ліцензій, «зеленого» тарифу	5
Продаж електроенергії за «зеленим тарифом»	7	Недосконала законодавча база	5
Висока і постійно зростаюча вартість традиційних джерел енергії	6	Відносно слабке вироблення енергії в порівнянні з традиційними ТЕС та АЕС	2
Забезпечення електроенергією підприємства для власних потреб	5		
Можливості	Р	Загрози	Р
Динаміка розвитку ринку альтернативних джерел енергії в Україні та світі	8	Нестабільне політичне та економічне становище країни	6
Можливість розширення станції за рахунок збільшення кількості панелей	8	Недоліки законодавства та відсутність дієвих державних програм і комплексних цілей та пріоритетів	6
Розробка нових технологічних рішень та вдосконалення існуючих	5	Істотно знижені цілі, що встановлені в енергетичній стратегії України	4
Передача знань та досвіду в області управлінні та встановлені СЕС	5	Загрози природних катаклізмів	2

Джерело :складено автором

Визначення вірогідності стратегічного успіху:

Сильні сторони – Слабкі сторони = 34 – 20 = 14.

Можливості – Загрози = 26 – 18 = 8

Привабливість ринку = $26/(26 + 18) = 0,59 = 59\%$.

Положення на ринку = $34/(34 + 20) = 0,629 = 62,9\%$.

Вірогідність стратегічного успіху = $(62,9 + 59)/2 = 61\%$.

Результат SWOT-аналізу свідчить про те, що підприємство знаходиться в прибутковій ринкової позиції, що говорить про наявність можливості розвитку і про високу вірогідність успішної реалізації інноваційного проекту. Сильні сторони мають переваги перед слабкими, загрози і можливості оптимально збалансовані між собою.

Для того щоб прослідкувати вплив запропонованих заходів на діяльність ПАТ «ОТП Банк» зведемо отримані результати розрахунків в таблицю 3.15.

Таблиця 3.15

**Загальний вплив запропонованих заходів на ОТЕП діяльність
ПАТ «ОТП Банк»**

Показник	Один. вим.	Базовий варіант	Проектний варіант	Відхилення
Процентні доходи	тис.грн.	3 035 594	3 041 358,6	5 764,6
Процентні витрати	тис. грн.	1 087 530	1 093 445	5 915
Комісійні доходи	тис.грн.	1 154 533	1 170 958	16 425
Операційні витрати	тис.грн.	1 463 348	1 469 786,8	6 438,8
Прибуток за рік	тис.грн.	1 021 365	1 044 382	23 017
Економія Фонд ЗП	тис.грн.	614 218	606 886	7 332
КВ	тис.грн.	-	55 361	-

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши вплив двох запропонованого заходу на фінансові показники ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що потреба в залученні коштів на проекти становить 55,361 млн грн. Процентні доходи зростуть на 5,764 млн.грн., процентні витрати на 5,915 млн.грн. Комісійні доходи зростуть на 16,425 млн грн. Операційні витрати зростуть на 6,438 млн грн. Економія фонду заробітної плати становить 7,332 млн.грн. Прибуток самого банку при цьому за рік зросте на 23,017 млн грн.

Отже, проаналізувавши зведену таблицю впливу запропонованих заходів на фінансові результати ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок що запропоновані проекти принесуть банку значний прибуток.

На сучасному етапі розвитку економіки країни, ПАТ «ОТП Банк» потрібно залучати вільні кошти у привабливі інвестиційні проекти, які в майбутньому можуть принести прибуток.

Висновки до розділу 3

Важливу роль у підвищенні інноваційної активності підприємств відіграє стан системи оперативного управління інноваційного розвитку підприємства.

Для того, щоб підвищити ефективність обслуговування клієнтів ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо звільнити одного касира-оператора у кожному відділенні банку і встановити термінал самообслуговування, який буде виконувати їх функції та обов'язки. Даний термінал самообслуговування буде видавати та приймати готівку, тобто поєднує в собі звичайний термінал та банкомат. Термінал дозволить не тільки знімати готівку, а й поповнювати картки, причому робити це не покупцюрно, а пачкою, що зручно при внесенні великих сум.

Для зручності людей з проблемами зору даний термінал самообслуговування буде надавати голосові підказки. Всі інструкції та пояснення будуть проводитися апаратом через спеціальні навушники, для того щоб інформація не була почута третіми особами.

Проаналізувавши портфельний кредит ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо встановити термінали самообслуговування в кількості 100 штук.

Відповідно на це буде потрібно 6,072 млн.грн. і дані кошти банк може отримати з внутрішніх кредитів під 30 річних.

Встановлення 100 терміналів самообслуговування, оскільки спостерігається отримання прибутку в розмірі 11 558 тис.грн в рік, враховуючи економію виплат заробітної плати працівникам в розмірі 7 332 тис.грн.

При середніх показниках прибутковості наші початкові вкладення окупляться приблизно за 0,5 роки. У місцях з високою прохідністю, терміни окупності буде істотно зменшуватись.

Для того щоб удосконалити процес управління інноваційними процесами, пропонуємо інноваційний проект будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк».

Реалізація проекту зі створення сонячних модулів на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банку» здійснюється в рамках концепції розвитку альтернативної енергетики України.

Для реалізації проекту створення СЕС на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо закупити 100 комплектів.

Інвестиційні витрати за проектом становлять 49,289 млн. грн., дані кошти банк може отримати з зовнішніх кредитів в валюті, залучених під 8% річних для впровадження енергозберігаючих технологій та освоєння альтернативних джерел енергії і кредитувати проект із процентною ставкою 12%.

Термін окупності запропонованого проекту становить 4,3 роки за умов, що ставка «зеленого тарифу» залишатиметься незмінною. Далі власник

системи буде отримувати прибуток, враховуючи термін експлуатації сонячних батарей – 25 років, а системи акумуляторів - 10 років, при мінімальних витратах на експлуатацію системи. За подальших 5,7 років експлуатації системи буде отримано 61 637 тис.грн.

При встановленні СЕС в кількості 100 штук, прибуток банку збільшиться на 11 459 тис.грн.

Проаналізувавши вплив двох запропонованого заходу на фінансові показники ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що потреба в залученні коштів на проекти становить 55,361 млн грн. Процентні доходи зростуть на 5,764 млн.грн., процентні витрати на 5,915 млн.грн. Комісійні доходи зростуть на 16,425 млн грн. Операційні витрати зростуть на 6,438 млн грн. Економія фонду заробітної плати становить 7,332 млн.грн. Прибуток самого банку при цьому за рік зросте на 23,017 млн грн.

Проаналізувавши впливу запропонованих заходів на фінансові результати ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок про доцільність впровадження, адже запропоновані проекти принесуть банку значний прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній дипломній роботі розглянуто та узагальнено теоретико-методичні основи управління інноваційними процесам на підприємстві та проведена розробка конкретних заходів, спрямованих на удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк».

У результаті дослідження теоретичних засад управління інноваційної діяльності підприємства було доведено відмінність таких понять, як «інновація» та «інноваційний процес».

Встановлено, що інноваційна діяльність - процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження.

Представлене авторське бачення сутності та змісту інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє виділити наступні її особливості:

- цільова спрямованість інноваційної діяльності (отримання максимального прибутку);
- варіативний розподіл отримання результату (кінцевий результат - інновація або удосконалений продукт);
- обмеженість досягнення цілей обов'язковою умовою (найповніше задоволення потреб споживачів) ;
- складність та багатоетапність інноваційної діяльності;
- дуалістичний характер отримання результатів в часі (статичний та динамічний результат).

У результаті аналізу сучасного стану розвитку банківської системи було встановлено, що у 1 півріччі 2018 року кількість працюючих банків

скоротилася до 82 фінустанов, у тому числі 38 банків з іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків склала 56%.

Банківська система України в 1 півріччі 2018 року було прибутковою – банки фокусувалися в основному на роботі з фізичними особами, збереглися високі темпи припливу депозитів населення і роздрібного кредитування. НБУ вважає, що в третьому кварталі 2018 року це тенденції зберуться. Очікується також сезонне позбавлення кредитування бізнесу, але головний ризик для банківського сектора, на думку НБУ – зволікання з відновленням співпраці з Міжнародним валютним фондом. Нацбанк підкреслює, що це може погіршити настрою банків і клієнтів і уповільнити приплив депозитів і зростання кредитування.

За підсумками 1 півріччя 2018 року банки отримали чистий прибуток в розмірі 8,3 млрд грн. При тому, що в 2-му кварталі банківський сектор зафіксував збиток в 0,4 млрд грн через значні обсяги формування резервів одним з великих банків. У січні-червні 2017 року був зафіксований збиток – 1,85 млрд грн. Тоді НБУ пояснював негативний результат доформуванням резервів двома банками – Приватом і Промінвестом. У 2018 році статистику системі зіпсував Сбербанк, який зафіксував у другому кварталі майже 7 млрд грн збитку після 24 млн грн прибутку в січні-березні. Без урахування цього банку фінансовий результат платоспроможних банків у другому кварталі склав 6,8 млрд грн. Прибуткову діяльність продемонстрували всі групи банків – з іноземним і приватним капіталом, а також державні банки.

ПАТ «ОТП Банк» займає 5 місце у рейтингу найприбутковіших банків України за підсумками 2017 року. Проаналізувавши показники фінансової діяльності підприємства, можна сказати що банк працює рентабельно.

А саме спостерігається підвищення рентабельність банку у 2016 році в порівнянні з 2015 роком, але зниження у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Рентабельність ROA у 2017 році становить 3,4%, що у 2015 році вона була - 13,4%, це свідчить про те що банк ефективно використовує наявні ресурси, оскільки значення показника не менше 1 %.

ROE у 2016 році становить 30,2%, що є досить позитивним процесом для підприємства, оскільки даний показник у 2015 році становив -188,5%, це свідчить про те що банк працює ефективно (ROE >15%).

Чиста % маржа у 2017 році знизилася до 8,2%, що у 2016 році становила 10,2%. Аналізуючи чисту процентну маржу, слід брати до уваги її призначення: маржа слугує для покриття витрат банку і ризиків, у тому числі й інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Оптимальним значенням показника є 4,5 %

Всі вищезазначені показники характеризують той чи інший аспект прибутковості банку. Якщо показник ROA характеризує професійність нашого менеджера, то ROE допомагає виміряти доходність для акціонерів банку, або визначає розмір чистого прибутку, що його отримують акціонери від інвестованого капіталу. Або, іншими словами, це ризик, на який йдуть акціонери у сподіванні отримати очікуваний рівень прибутку.

Інноваційна політика ПАТ «ОТП Банк» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. ПАТ «ОТП Банк» запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу «OTP Smart» і SMS-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку і IP-телефонії.

Нами було запропоновано впровадження двох проектів для удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві ПАТ «ОТП Банк». В першому проекті ми запропонували звільнити одного касира-оператора у кожному відділенні банку і встановити термінал самообслуговування, який буде виконувати їх функції та обов'язки. Даний термінал самообслуговування буде видавати та приймати готівку, тобто поєднує в собі звичайний термінал та банкомат. Термінал дозволить не тільки знімати готівку, а й поповнювати картки, причому робити це не покупорно, а пачкою, що зручно при внесенні великих сум.

Для зручності людей з проблемами зору даний термінал самообслуговування буде надавати голосові підказки. Всі інструкції та пояснення будуть проводитися апаратом через спеціальні навушники, для того щоб інформація не була почута третіми особами.

Проаналізувавши портфельний кредит ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо встановити термінали самообслуговування в кількості 100 штук.

Відповідно на це буде потрібно 6,072 млн.грн. і дані кошти банк може отримати з внутрішніх кредитів під 30 річних.

Встановлення 100 терміналів самообслуговування, оскільки спостерігається отримання прибутку в розмірі 11 558 тис.грн в рік, враховуючи економію виплат заробітної плати працівникам в розмірі 7 332 тис.грн.

При середніх показниках прибутковості наші початкові вкладення окупляться приблизно за 0,5 роки. У місцях з високою прохідністю, терміни окупності буде істотно зменшуватись.

Для того щоб удосконалити процес управління інноваційними процесами, пропонуємо інноваційний проект будівництва сонячної електростанції на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк».

Реалізація проекту зі створення сонячних модулів на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банку» здійснюється в рамках концепції розвитку альтернативної енергетики України.

Для реалізації проекту створення СЕС на поверхні даху будівель відділень ПАТ «ОТП Банк» пропонуємо закупити 100 комплектів.

Інвестиційні витрати за проектом становлять 49,289 млн. грн., дані кошти банк може отримати з зовнішніх кредитів в валюті, залучених під 8% річних для впровадження енергозберігаючих технологій та освоєння альтернативних джерел енергії і кредитувати проект із процентною ставкою 12%.

Термін окупності запропонованого проекту становить 4,3 роки за умов, що ставка «зеленого тарифу» залишатиметься незмінною. Далі власник

системи буде отримувати прибуток, враховуючи термін експлуатації сонячних батарей – 25 років, а системи акумуляторів - 10 років, при мінімальних витратах на експлуатацію системи. За подальших 5,7 років експлуатації системи буде отримано 61 637 тис.грн.

При встановленні СЕС в кількості 100 штук, прибуток банку збільшиться на 11 459 тис.грн.

Проаналізувавши вплив двох запропонованого заходу на фінансові показники ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що потреба в залученні коштів на проекти становить 55,361 млн грн. Процентні доходи зростуть на 5,764 млн.грн., процентні витрати на 5,915 млн.грн. Комісійні доходи зростуть на 16,425 млн грн. Операційні витрати зростуть на 6,438 млн грн. Економія фонду заробітної плати становить 7,332 млн.грн. Прибуток самого банку при цьому за рік зросте на 23,017 млн грн.

Проаналізувавши впливу запропонованих заходів на фінансові результати ПАТ «ОТП Банк», можна зробити висновок про доцільність впровадження, адже запропоновані проекти принесуть банку значний прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Інноваційна модернізація вітчизняної економіки: стратегічні орієнтири та механізм їх реалізації / В. Г. Андрійчук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2010. – № 1. – С. 4–8.
2. Антоненко В.М., Катранжи Л.Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 556–562.
3. Боднарчук В. Д. Державне регулювання інноваційного розвитку регіону : автореф. дис. канд. наук державного управління : спец. 25.00.02 – Академія муніципального управління / В. Д. Боднарчук. – Київ, 2011. – 22 с.
4. Борщ Л. М. Інновації та інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л. М. Борщ // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2. – С. 44–51.
5. Вермінська О. М. Проблеми та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України / О. М. Вермінська, П. А. Гориславець // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 691. – С. 258–262.
6. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку виробництва / І. І. Вініченко // Економіка і держава. – 2009. – № 4. – С. 9 - 15.
7. Глобальная экономика. Энциклопедия / под ред. И. М. Куликова. – М. :Финансы и статистика, 2011. – 920 с. 203
8. Гришова І. Ю. Проблеми формування інноваційної системи України [Текст] / І. Ю. Гришова, Т. М. Гнатєва// Інноваційна економіка. – 2012. – № 12. – С. 14–17.
9. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України / М. Данько 204 //Економіст. – 2009. – № 10. – С. 26–32.

10. Дацій О. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні / О. І. Дацій // Проблеми інвестиційно- інноваційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 65–76.
11. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. – № 385. – Електрон. ресурс / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n>.
12. Державне агентство України з інвестицій та розвитку. Розділ: Інноваційна діяльність. Законодавство з питань інновацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=112>
13. Деменков М. Інтернет-технології в обслуговуванні клієнтів банку [Текст] // Банківська справа. – 2009. - №1. – с. 58-64, с. 59-60
14. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с
15. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / [Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.]; за ред. Волкова О. І. та Денисенка М. П. – [3-є вид.]. – К. : Центр навч. літер., 2009. – 662 с.
16. Загорна Т.О. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008 — 400 с.
17. Журнал «Фориншурер». [Електронний ресурс]: <https://forinsurer.com/rating-banks>
18. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013 // Відомості Верховної Ради України. – 2002. - N 36, С.266.
19. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013 // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - N 47, С.646.
20. Захаркіна О.Д. Проблеми розвитку інновацій в Україні / Реалії та перспективи інноваційного розвитку України (економічні, фінансові та правові аспекти). Збірник матеріалів X міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців 26 березня 2010 року. Частина II - С. 32 – 34

21. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2008. – 400 с.
22. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 504 с.
23. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком С.М. Ілляшенко – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 129 с.
24. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. – К.: Фенікс, 2011. – 76 с.
25. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440с.
26. Іонів В. М. Математичні методи визначення якості робочого місця касира [Текст] / В. М. Іонов // Розрахунки і операційна робота в комерційному банку. - 2013. - №4. - С.59-69.].
27. Кіпіоро І. М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні та шляхи їх вирішення [Тези] / І. М. Кіпіоро // Інвестиційні та інноваційні пріоритети діяльності економічних суб'єктів: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 6–7 грудня 2013 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – У 3-х частинах. – О. : ЦЕДР, 2013. – Ч. 2. – 128 с.
28. Кіпіоро І. М. Роль інновацій як стратегічного елементу інвестиційної діяльності промислових підприємств [Текст] / І. М. Кіпіоро // 208 Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2013. – Вип. 23. – 430 с.
29. Кіпіоро І. М. Удосконалення державної підтримки розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності [Текст] / І. М. Кіпіоро // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». –Вип. 7. –Ч. 3. – Херсон: ХДУ – 2014. – 209 с.
30. Корінько Н. Д. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання / Н.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 149–154.

31. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту / І. В. Космидайло // АПЕ. – 2012. – № 6 (60). – С. 113-115.
32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2009. – 308 с.
33. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд., доп. – М.: РДЛ, 2011. – 352 с.
34. Леонов С. В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету (Серія «Економічні науки»). – 2009. – Вип. 22. – Ч. II. – С. 45–49.
35. Лобас І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України [електронний ресурс] / І.В. Лобас // Державне управління : теорія та практика. – К. : ДВНЗ Національна академія управління при президенті України, 2011. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf>
36. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : [підручник] [електронний ресурс] / Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – Режим доступу [http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist _-_mayorova_tv](http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist_-_mayorova_tv).
37. Макаренко Є.В. Особливості інноваційного розвитку європейських країн / Є.В. Макаренко // Проблеми науки. – 2008. – №7. – С. 39-42.
38. Малицький Б. А. Стан, проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України / Б. А. Малицький, А. С. Попович // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С. 65–75.
39. Матвієнко П. В. Розвиток грошово-кредитних відносин у трансформаційній економіці України [Текст] / П. В. Матвієнко. – К.: Наукова думка, 2016. – 256 с., с. 56

40. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс]: за даними Державної служби статистики України – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html
41. Онишко С. В. Інноваційна модель економіки: правові та методологічні засади проведення експертизи інноваційних проектів :[монографія]/ С. В. Онишко, С. О. Єгоров, Ю. М. Черненко та ін. // За ред. Ю. П. Доценка. – К. : МП «Леся», 2008. – 196 с.
42. Організація та управління інноваційною діяльністю: підр. / С. М. Меховича, М. І. Погорєлова- Х: НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.
43. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів (Кузьмін О.Є., Бай С.І., Брич В.Я., Гавриш О.А., Мельник О.Г., Подольчак Н.Ю., та інші; за ред. А.А. Мазаракі). – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
44. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=205521&cat_id=201598
45. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/>
46. Офіційний сайт ОТП Банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.otpbank.com.ua/>
47. Поліщук Н. В. Види ефектів інноваційної діяльності підприємств / Н. В. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/78180.doc.htm.
48. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії [електронний ресурс] / О.О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу : Науковий журнал. – Донецьк : 2010. – №3(21). – С.169-171. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evd/2010_3/35.pdf.
49. Проект «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [Електронний ресурс] // Комітет з питань

науки і освіти Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>.

50. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : VIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 19 березня 2015 р.) ; відп. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 272 с.

51. Сіднева Ж.К., Федулова І.В. Управління інноваціями: Конспект лекцій для. – К.: НУХТ, 2011, 14 с.]

52. Сербина, О. Тенденції розвитку мобільного банкінгу в Україні [Текст] / О. Сербина, В. Пономар // Молодий вчений. – 2014. – № 3 (06). – С. 53–55.

53. Сподіна В.О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. Частина 1 - Львів: ЛЕФ, - 2013 – С. 90-93

54. Степаненко, В. Дистанційні банківські послуги на українському ринку [Текст] / В. Степаненко // Мережа і бізнес. – 2010. – № 4 (23). – С. 98–104.

55. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.pir.dp.ua/uploads/StrategizInnovRazvitiya.

56. Тичинський А.В. Управління інноваційною діяльністю компаній: сучасні підходи, алгоритми, досвід. - Таганрог: ТРТУ, 2008. - 569с.

57. Транченко Л. В. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України / Л. В. Транченко // Інновації як пріоритетна сфера інвестування в Україні : [колективна монографія] / за ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – Київ : НДЕІ, 2010. – С. 387–390.

58. Транченко Л. В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво / Л. В. Транченко, О. М. Транченко // Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. – Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 25. – С. 185–192.

59. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В. А. Евтушевського – К. : Нічлага, 2009. – 359 с.

60. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / Б.М. Андрушків, О.Б. Бойко, Ю.Я. Вовк, І.П. Вовк, О.М. Владимир, П.Д. Дудкін, І.А. Кінаш, Л.Я. Малюта, Н.Ю. Мариненко, Л.М. Мельник, Г.С. Нагорняк, І.С. Нагорняк, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, О.В. Скидан, І.І. Стойко, І.Б. Феदिшин, Р.П. Шерстюк. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. – 1146 с.
61. Федулова Л. І. Інноваційна політика: підруч. для студ. ВНЗ / Л. І. Федулова, А. А. Мазаракі: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2012. - 603 с.
62. Федулова Л. І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України/ Л. І. Федулова //Економіка і прогнозування - 2012. - № 1. - С. 87-100.
63. Фатхутдинов Р. А.Инновационный менеджмент :учебник. – 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
64. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с. – С.41-170

ДОДАТКИ

ТОП-рейтинг українських та іноземних банків: листопад 2018 року

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
2. Креді Агриколь Банк (Credit Agricole, Франція)
3. Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція)
4. Ощадбанк (государственный)
5. Укрэксимбанк (государственный)
6. Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща)
7. Ситибанк Україна (Citigroup, США)
8. ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Германия)
9. Укргазбанк (государственный)
10. Альфа-Банк (ABN Holdings, Люксембург)
11. Укрсоцбанк (ABN Holdings, Люксембург)
12. ОТП Банк (OTP Bank, Венгрия)
13. Правэкс-банк (Intesa Sanpaolo, Италия)
14. ИНГ Банк Україна (ING Groep, Нидерланды)
15. ПУМБ (СКМ Финанс, Украина)

Потенціал енергії сонця на території України

№	Регіони	Потенціал енергії сонця				
		Теоретично-можливий потенціал ($\times 10^9$) т н.е./рік	Технічно-досяжний потенціал			
			Електричний		Тепловий	Загальний
			млрд кВт*год/рік	($\times 10^5$) т н.е./рік	($\times 10^5$) т н.е./рік	($\times 10^5$) т н.е./рік
1.	АР Крим	3,15	2,2	1,89	0,77	2,66
2.	Вінницька область	2,59	1,4	1,22	0,53	1,75
3.	Волинська область	1,82	1,04	0,87	0,39	1,26
4.	Дніпропетровська область	3,15	1,86	1,62	0,62	2,24
5.	Донецька область	2,87	1,51	1,3	0,59	1,89
6.	Житомирська область	2,8	1,51	1,3	0,52	1,82
7.	Закарпатська область	1,26	0,8	0,7	0,28	0,98
8.	Запорізька область	3,01	1,62	1,48	0,48	1,96
9.	Івано-Франківська область	1,4	0,70	0,6	0,31	0,91
10.	Київська область	2,66	1,51	1,3	0,52	1,82
11.	Кіровоградська область	2,38	1,28	1,1	0,51	1,61
12.	Луганська область	2,94	1,52	1,3	0,59	1,89
13.	Львівська область	2,17	1,28	1,1	0,44	1,54
14.	Миколаївська область	2,8	1,51	1,31	0,51	1,82
15.	Одеська область	3,92	2,09	1,79	0,8	2,59
16.	Полтавська область	2,66	1,51	1,31	0,51	1,82
17.	Рівненська область	1,82	0,93	0,77	0,42	1,19
18.	Сумська область	2,24	1,28	1,12	0,42	1,54
19.	Тернопільська область	1,4	0,81	0,7	0,35	1,05
20.	Харківська область	3,01	1,62	1,4	0,63	2,03
21.	Херсонська область	3,29	1,74	1,49	0,68	2,17
22.	Хмельницька область	2,1	1,16	1	0,4	1,4
23.	Черкаська область	2,66	1,28	1,07	0,4	1,47
24.	Чернівецька область	0,84	0,46	0,41	0,22	0,63
25.	Чернігівська область	2,94	1,62	1,35	0,61	1,96
	ВСЬОГО	61,88	34,24	29,5	12,5	42,0