

Піддубна В. Г.  
аспірант кафедри банківської справи  
Одеського національного економічного університету

Piddubna Viktoriia  
PhD Student Department of Banking  
Odessa National Economic University

## ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ЦИКЛУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

**Анотація.** Цикл розвитку інноваційних банківських продуктів являє собою ланцюг стадій та фаз, за якими проходить нововведення. Вважається, що інновації в банківських технологіях, продуктах і послугах являють собою сильний компонент економічної потужності будь-якої країни. Для кращого розуміння причин виникнення перешкод інноваційного циклу та способів подолання потрібно детально дослідити, як інноваційний шлях розгортається від розроблення концепції до реалізації. По-перше, це процес просування нової концепції в напрямі її реалізації в суспільстві з метою створення цінності. На ранній стадії процесу інновації – це прагнення з невизначеною ймовірністю успіху. Частина проблеми лежить на розробниках інновацій. Інноваційні заходи знижують витрати, створюють нові робочі місця, конкурентні переваги, але практично не несуть відповідальності за фактичне використання корисних нововведень, після того як змогли переконати керівництво в тому, що можуть вирішити проблему. Дослідження процесів інноваційного циклу має основоположне значення для розуміння динаміки організації інновацій, розроблення і тестування процесу їх комерціалізації, організаційної адаптації, змін і оцінки стадій зрілості.

**Ключові слова:** інновації, банківські продукти, банківський маркетинг, інноваційний цикл.

**Вступ та постановка проблеми.** Стратегія інвестування в науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи може принести значні вигоди, але містить ризики. Інновації, за визначенням, є унікальними новими ідеями, які реалізуються, водночас цикл розроблення інновацій від концепції до реалізації відбувається за різко схожою схемою. Потенційний ризик полягає в тому, що інноваційний цикл містить дії, що розходяться і сходяться, які з часом можуть повторюватися непередбачуваним чином.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теорії інновацій здійснювався за різними напрямками. З'явилася безліч концепцій, присвячених дослідженню природи інновацій, їх типології, змісту і форм, визначення їхньої ролі в економічній системі, яка під впливом інновацій трансформується в інноваційну економіку. У зв'язку з цим слід відзначити теорію інноваційної економіки П. Друкера [1]. Для подальшого дослідження було використано визначення, надане В.С. Котковським: «інновація – це кінцевий продукт діяльності з проведення нововведень, що втілений у формі нового або вдосконаленого продукту, впровадження на ринку нового або вдосконаленого процесу, що використовується у практичній діяльності, нового підходу до вирішення соціальних проблем» [2, с. 11]. Н.П. Погороленко під час розгляду поняття «банківські інновації» надає визначення: «банківські інновації розглядаються у контексті терміна «фінансова інновація» як ті, що зменшують витрати або фінансові ризики» [3, с. 202]. Серед останніх публікацій з аналізу розвитку інноваційної діяльності банків можна назвати роботи Л.В. Кузнецової, де надано поєднання управління ризиками й інноваціями [4], а також класифікацію банківських інновацій і сучасних видів електронних послуг банків [5]. Велика частина дослідників нині використовує теорії, які значною мірою ігнорують перешкоди і навички, необхідні для маневрування процесів інноваційного розвитку і впровадження.

**Метою** роботи є аналіз і узагальнення процесу тестування ринку і впровадження інновацій, який був застосований українськими банками в 2015–2018 роках через необхідність оцінювати ринковий потенціал для нових продуктів і послуг, з метою поліпшення економічних показників роботи, отримання лідерства у впровадженні інновацій. Ці складні

процеси спонукають до переосмислення умов розвитку інновацій, тому що вони не можуть бути зведені до простої послідовності стадій або фаз від концепції до реалізації, які використовуються для управління інноваційним циклом.

**Результати дослідження.** Наукові погляди на поняття «банківські інновації» дають підстави їх класифікувати як впровадження нових продуктів, послуг, техніки, технології (продуктовий підхід); як комплексний процес; як кінцевий результат; як ефективність управління банком [6]. Українські банки використовують у своїй практиці усю систему різноаспектних нововведень. Це не лише інноваційні продукти, послуги і технології, а й організаційно-економічні інновації, такі як реінжиніринг бізнес-процесів (їх радикальні зміни); процесно-орієнтоване управління (ухвалення рішень зі зниження витрат); збалансована система показників ефективності (вираження стратегії в кількісних показниках); бенчмаркінг (впровадження передового досвіду); ключова компетенція (інвестування в спеціальні навички і технології); автоматизація відносин із клієнтами та програми лояльності. Це відмінний спосіб створити унікальну пропозицію для продукту – те, за що клієнт готовий платити більше, що допомагає бізнесу диференціюватися від конкурентів. Поліпшення утримання персоналу, мотивація і легший набір. Інноваційні банки мають репутацію місць, що надихають для роботи. Якісніші продукти і послуги з більшою вірогідністю відповідають потребам клієнтів. Припускаючи, що вони ефективно продаються, це повинно привести до збільшення продажів і прибутку.

Визначаємо «банківські інновації» як новаторську діяльність банку, спрямовану на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу шляхом нововведень. Е. Менсфілд розділив інноваційний економічний цикл на 5 стадій: прикладні дослідження, підготовка специфікації нового продукту, створення прототипу; розроблення оснащення, підготовка виробничого обладнання та приміщень, початок виробництва і запуск нововведення на ринку [7, с. 54]. При цьому можна виділити п'ять рівнів інновацій, а саме: інновації першого рівня – це результат фундаментальних досліджень, нових загальнонаукових ідей; інновації другого рівня – це результат прикладних досліджень; на третьому

рівні знаходяться технологія створення нового банківського продукту та організаційно-технологічна підготовка; інновації четвертого рівня – це результат модифікації інновацій; інновації п'ятого рівня – це інноваційні послуги. Інноваційний розвиток у сучасних умовах відбувається на основі теорії циклів, криз, основи якої закладені в роботах Н. Кондратьєва, який пов'язував хвилі винаходів та інновацій із переходом до нового циклу розвитку: «Перед початком підвищувальної хвилі великого циклу, а іноді з самого її початку, спостерігаються значні зміни в основних умовах господарської діяльності суспільства. Ці зміни виражаються в глибоких змінах техніки, виробництва та обміну (яким, у свою чергу, передують значні технологічні винаходи і відкриття)» [8, с. 320–321]. Початок інноваційного циклу складається з етапів: визнання можливостей, вибору рішень, експериментування на ринку. На кожному з цих етапів маркетологами робляться різні кроки з метою знайти ринкову можливість, визначити рішення у межах цього набору обмежень, створити ринковий тест для оцінки попиту, отримати надійні прогнози поширення і швидкості виходу на ринок, використати кількісні ринкові тестові результати для ухвалення рішень по цій інновації. Цей процес також допомагає визначити, з якого сегменту ринку будуть найбільш зацікавлені клієнти, якими будуть внутрішні зацікавлені сторони. Цей етап також включає створення уявлень про те, як можуть виглядати первинні життєздатні продукти. Деякі ідеї випадають, коли команда визнає, що вони можуть бути технічно, фінансово або юридично неможливі, або вони можуть виявитися, що інші банки вже створили подібний продукт. З огляду на пов'язані з цим етапом циклу ризику, виникає вимога високої норми прибутку. Для банків, що мають обмежені грошові ресурси, вартість інвестицій у дослідження і розробки може бути неприйнятною. У міру просування інноваційного проекту по його індивідуальному циклу формується краще розуміння ідей, і неминуче частина їх визнається нежиттєздатною, тому їх відкидають. Тому можна додати нову категорію, яка вбиває ідеї, які є нежиттєздатними або нездійсненними. Це ставить під сумнів поширену думку про те, що маркетингова служба банку може контролювати інноваційний процес і що вона несе відповідальність за успіх інновацій. Результати передових банків-інноваторів показують, що менеджери повинні нести відповідальність за збільшення шансів на успіх, розвиваючи і відпрацьовуючи навички навчання, лідерства, спілкування і просування шляхом інновацій.

Інноваційний цикл має тенденцію до розгортання такими способами. Спочатку відбувається низка подій, які закладають основу для розбіжності в новому інноваційному напрямі. Після того як робота починає розвиватися в запланованому напрямі зближення ідей, цей процес переходить до циклу розбіжності, вивчення нових напрямів, зміни цілей, побудови нових стосунків. Помилки і нестача ресурсів виникають, коли одночасно переслідуються ці різні шляхи. Вони вводять у цикл розбіжності цього напрямку і необхідність досягнення нового консенсусу за цілями. Цей цикл може знову розходитися з подальшим дослідженням вибраного напрямку за умови виділення додаткових ресурсів. Інноваційний шлях закінчується поведінкою впровадження інновацій, що сходиться, або поведінкою припинення, що розходить, коли закінчуються ресурси; або коли в керівництві банку переважає опозиція, що вимагає припинити зусилля із розвитку цієї інновації.

Інновація дає конкурентну перевагу тільки у тому разі, якщо конкуренти не можуть її відтворити. Багато інноваційних продуктів і процесів важко захистити. Небезпека полягає в тому, що банк-інноватор робить первинні інвестиції і переймає на себе ризик – тільки для того, щоб виявити, що цікавить конкурентів. Повне усунення

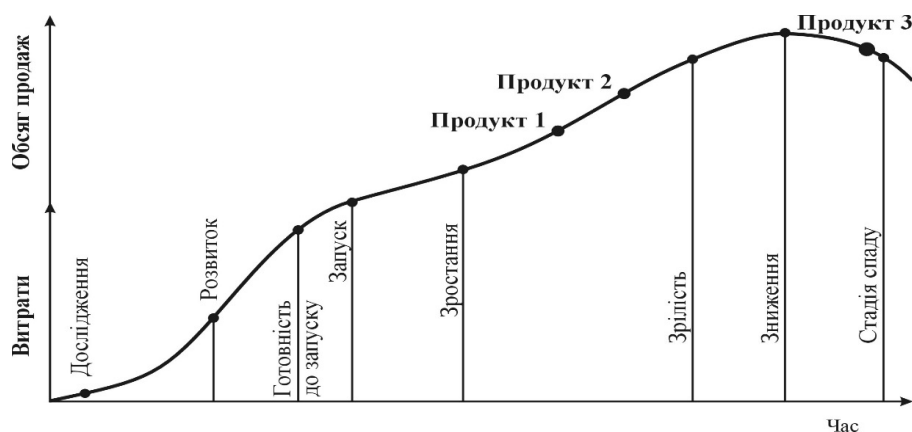
ризиків означає уникнення новизни та руйнування самого поняття «інновація».

Управління інноваційним ризиком – це робота, що вимагає зосередження на джерелах невизначеності, які погрожують життєздатності проекту, та пошуку найшвидшого способу виявлення чинників ризику.

Життєвий цикл банківських інновацій – період часу, впродовж якого банківський продукт або транзакція має активну життєву силу і приносить реальну вигоду банку як виробникові і продавцеві інновацій. Концепція життєвого циклу банківських інновацій примушує маркетингову службу аналізувати господарську діяльність як з погляду теперішнього часу, так і з погляду її розвитку, обґрунтовує необхідність систематичної роботи з випуску інновацій, є основою механізму аналізу і планування інновацій.

Життєвий цикл продукту відрізняється економічними і часовими параметрами, що мають кількісні характеристики. Це обсяги продажів, доходу, витратні і якісні показники. Моніторинг етапів зрілості продукту дає змогу зіставити обсяги витрат і доходу, врахувати часовий період формування кожної стадії, виявити подальший підйом або спад, своєчасно модернізувати продукт, запобігти ризикам, визначити набір методів, засобів і інструментів впливу на ринок. Для оцінки зрілості продукту є різні підходи, що забезпечують облік інформації про продукти і пов'язані з ними процеси упродовж усього життєвого циклу, починаючи з проектування і до зняття їх із продажів та утилізації. Порівняння життєвого циклу продуктів, що базується на аналізі відношення витрат до величини доходу, було проведено на прикладі банків «ПриватБанк», «Ощадбанк», «Південний», «МТБ Банк» і «Банк Восток». Ці банки відрізняє прагнення впроваджувати інноваційні продукти і знаходити рішення, здатні удосконалити технологічні процеси, підвищити ефективність управління. Проведена оцінка була підготовлена на підставі відкрито опублікованих даних для опитувачів, які потенційно прояснюють ситуацію, і роздані відповідним співробітникам. На підставі відповідей експертів були побудовані групи показників, за допомогою яких сформовані вісім стадій життєвого циклу банківських продуктів і побудований графік (рис. 1). Кожен досліджуваний продукт має різні обсяги продажів, доходу, витрат, динаміки попиту і пропозиції, що формуються на кожному етапі життєвого циклу.

Продукти, які генерують дохід банків, показані на рисунку 1, знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Банки приділяють більше уваги оцінці зрілості цих продуктів із погляду своєї маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів і компенсації можливих втрат. У тому числі вони реалізували різні стратегії просування онлайн-послуг (продукт № 1) за допомогою надання винагород клієнтам. Наприклад, продаж через мережу своїх банкоматів і розтерміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку або перекази коштів із карти на карту будь-якого банку України. Для інтернет-банкінгу може розцінюватися як перспектива вплив гендерних особливостей клієнтів, оскільки чоловіки мають до нього позитивне ставлення порівняно з жінками, а кількість інтернет-користувачів буде рости за рахунок жінок [9, с. 26]. Платіжні картки (продукт № 2) активно розвиваються. Кількість активних карт, випущених цими банками за період із 2010 по 2018 рік, виросло в 2,6 разу. Динаміка істотно вища за ринкову (2,27 разу) [10]. Ці банки збільшували обсяг продажів за рахунок скорочення частки інших банків, шляхом активного залучення нових клієнтів, що позитивно характеризує роботу менеджерів і відділів маркетингу. Платіжні картки і платежі через інтернет-банкінг знаходяться на високій стадії зростання, тоді як операції з депозитними сертифікатами (продукт № 3) досягли насиченої стадії. Тільки



**Рис. 1. Життєвий цикл банківських продуктів**  
**Продукт 1 – інтернет-банкінг (стадія зростання). Продукт 2 – дебетові і кредитові карти (стадія зрілості).**  
**Продукт 3 – депозитні сертифікати (стадія спаду).**

Джерело: розроблено автором

«МТБ Банк» пропонує депозитні сертифікати в гривні, «Банк Восток» і «ПриватБанк» – у доларах і євро. За доларовими сертифікатами «Південний» і «МТБ Банк» пропонують доходність 3,5%, «Приватбанк» – 3,0%. «Ощадбанк» і «Банк Восток» відмовилися від цього продукту.

Оцінка зрілості продуктів потрібна для розроблення маркетингової стратегії, забезпечення конкурентоспроможності і фінансової стабільності розвитку банку, вдосконалення технологій і бізнес-процесів, розроблення комунікаційної, цінової політики і продуктового ряду, пошуку на кожній стадії життєвого циклу оптимального співвідношення складових елементів банківського маркетингу, що відповідає конкретній ситуації на ринку. Спочатку треба перерахувати усі питання, які мають вирішальне значення для життєздатності первинної ідеї. Потім необхідно скласти список питань в ієрархії з найбільш ризикованими у верхній частині списку. Під час розгляду найризикованішого аспекту ідеї спочатку середні витрати на проект мінімізуються. Якщо проект відміняється після того, як його перше, найнебезпечніше, найризикованіше питання отримує неправильну відповідь, то буде витрачена лише порівняно невелика частина бюджету, а інша частина ресурсу може перепризначуватися іншим, перспективнішим проектам. Це створює ключове підвищення ефективності інноваційного циклу.

Для команди інноваційного проекту будь-яке питання, яке піднімається в середовищі з недостатніми знаннями, несе значний ризик. Недолік професійного досвіду може привести до помилкової концепції або неоптимального планування проекту і стратегічної орієнтації. У результаті на самих ранніх етапах інноваційного процесу команда повинна свідомо вирішувати проблему пріоритетних сфер, для яких у неї недостатньо досвіду. Виклик компетентного

фахівця – це найшвидший і безпечніший підхід. Впровадження спеціалізованого зовнішнього досвіду в проект повинне статися якомога раніше, в ідеалі – поки проект ще знаходиться на ранній стадії оцінки. Проблема може бути виявлена на пізній стадії і становити серйозну загрозу для проекту, несподівано збільшуючи ризик, затримуючи графік або збільшуючи бюджет. Нездатність виявити деякі труднощі під час інноваційного проекту є нормою – це природний наслідок базової невизначеності, пов'язаної з інноваціями. Проте несподівані перешкоди частіше виникають у ситуаціях, коли у команди не досить знань. У таких ситуаціях банки не соромляться притягати зовнішніх експертів, які допоможуть у розробленні програмного забезпечення, інтернет-безпеки або в іншій сфері.

**Висновки.** Інноваційний цикл складається з нелінійного ряду дій, що розходяться і сходяться, які можуть повторюватися непередбачуваним чином із часом. Складність цієї поведінки перешкоджає впровадженню інновацій. Шлях інноваційного розвитку починається випадковим чином, а закінчується впорядкованими моделями поведінки. Банківські менеджери не можуть повністю контролювати успіх інновацій, а тільки його шанси, розвиваючи і практикуючи навички подолання перешкод, що зустрічаються на шляхах циклу, які розходяться і сходяться. У результаті маневрування упродовж усього шляху інновація вимагає розвитку амбівалентних навичок управління і застосування низки якісних та кількісних інструментів у типових процесах ухвалення ділових рішень. Це приводить до складних кадрових висновків нашого дослідження: ініціаторам невдалих інновацій рідко дають можливість керувати майбутніми інноваціями у своїх банках. Якщо інноваційний успіх або невдачу визнати імовірнісним процесом, то його можна віднести до чинників, незалежних від інноваторів.

#### Список використаних джерел:

1. Друкер Питер, Ф. Бизнес и инновации. Пер. с англ. Москва : «И.Д. Вильямс», 2007. 432 с.
2. Котковський В.С. Банківські інновації : навчальний посібник. Кривий Ріг : КЕІ ДВНЗ «КНЕУ», 2014. 300 с.
3. Погореленко Н.П. Фінансові інновації у розвиток банківського сектору. Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». 2004. № 54. С. 200–205.
4. Кузнцова Л.В. Передумови активізації впровадження цифрових технологій у діяльність банків України. *Фінансово-кредитна система: проблеми та інновації* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса 11-12 квітня 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. 284 с. С. 104–106.
5. Кузнцова Л.В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 4. С. 9–13.
6. Сгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. ВНЗ у кооперації «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.

7. Мэнсфилд Э. Экономика научно-технического прогресса. Москва : Прогресс, 1970. 171 с.
8. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Москва : ЗАО, 2002. 767 с.
9. Поддубная В.Г. Внедрение электронных банковских технологий в Украине. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи* : Збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної конференції: (м. Одеса, 23-24 грудня 2016 р.). ОНУ імені І.І. Мечнікова. Одеса, 2016. С. 24–26.
10. Ринок платіжних карток в Україні. URL:[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=79219](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=79219) (дата звернення 04.06.2019).

#### References:

1. Peter Drucker, F. (2007). *Biznes I innovacii*. [Business and Innovation]. Transfer from English – Moscow: "I.D. Williams", 2007. 432 p.
2. Kotkovsky V.S. (2014). *Bankivski innovacii : navhalnui posidnik*. [Banking innovation : tutorial]. Kriviy Rig : KEI DVNZ "KNEU", 2014. 300 p.
3. Pogorelenko N.P. (2004). *Finansovi innjvatsii y rozvitok bankivskogo sektoru* [Financial innovations in the development of the banking sector. Scientific and technical collection "Urban municipal economy"]. 2004. № 54. P. 200–205.
4. Kuznetsova L.V. (2019). *Peredumovu aktivizacii vprovagennya tsifrovih tehnologii y dialnist bankiv Ukraini* [Prerequisites for activating the introduction of digital technologies into the activities of banks in Ukraine]. *Financial and credit system: problems and innovations: a collection of materials of the IV International Scientific and Practical Internet Conference* (Odessa, April 11-12, 2019). Odessa: ONEU, 2019. 284 p. P. 104–106.
5. Kuznetsova L.V. (2015). *Peredymovi aktivizacii protsesiv rozvitky bankivskih innovatsii v Ukraini* [Problems of activation of processes of development of bank innovations in Ukraine]. *Scientific herald of Uzhgorod National University Series: International economic relations and world economy*. 2015. № 4. P. 9–13.
6. Egoricheva C.V. (2010). *Innovatsiina dialnist komertsiih bankiv: strategichni aspekty* [Innovative activity of commercial banks: strategic aspects : monograph]. "Poltava University economics and trade". Poltava : TOV "ASMI", 2010. 348 p.
7. Mansfield E. (1970). *Economica nauhno-techniheskogo progressa* [Economics of scientific and technological progress]. Moscow : Progress, 1970. 171 p.
8. Kondratiev N.D. (2002). *Bolshie cicly konunktyru I teoria predvidenia* [Large conjuncture cycles and the theory of foresight]. Moscow : ZAO, 2002. 767 p.
9. Piddubna V.G. (2016). *Vnedrenie elektronnuh bankovskih tehnologii v Ukraine* [The introduction of electronic banking technologies in Ukraine]. *Financial aspects of the development of the state, regions and business entities: current state and prospects : A collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference* (Odessa, December 23-24, 2016). ONU I.I. Mechnikova, Odessa, 2016. P. 24–26.
10. *Rinok platiznih kartok v Ukraini* [Payment cards market in Ukraine] (2019). URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=79219](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=79219) (application date 06.04.2019).

### ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО ЦИКЛА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

**Аннотация.** Цикл развития инновационных банковских продуктов представляет собой цепь стадий и фаз, в которых проходят нововведения. Считается, что инновации в банковских технологиях, продуктах и услугах представляют собой сильный компонент экономического потенциала любой страны. Чтобы лучше понять возникающие препятствия инновационного цикла и способы их преодоления, необходимо более подробно исследовать, как инновационный путь разворачивается от концепции к разработке и реализации. В первую очередь это процесс продвижения новой концепции в обществе с целью создания ценности. На ранней стадии процесса инновации – это стремление с неопределенной вероятностью успеха. Часть проблемы лежит на разработчиках инноваций. Инновационные мероприятия снижают затраты, создают новые рабочие места и конкурентные преимущества, но практически не несут ответственности за внедрение новшеств, после того как смогли убедить руководство в том, что могут решить проблему. Исследование процессов инновационного цикла имеет основополагающее значение для понимания динамики организации инноваций, разработки и тестирования процесса их коммерциализации, организационной адаптации, изменений и оценки стадий зрелости.

**Ключевые слова:** инновации, банковские продукты, банковский маркетинг, инновационный цикл.

### THE PROBLEMS OF INNOVATIVE CYCLE OF BANKING PRODUCTS

**Summary.** The innovations in banking technologies and products are considered to be a strong component of the economic power a country. In order to better understand of the emerging spheres of the innovation cycle and ways to overcome them, it is necessary to explore in more details about the innovative development from concept to introduction to the process. Firstly, this is the process of promoting new concept in the direction of its implementation in society for the purpose of creating value. At the early stage of innovation process, it is a desire with an uncertain likelihood of success. The research and development investment strategy can bring significant benefits, but contains many risks. Although, innovations is unique new idea that are being implemented, the innovation cycle from concept to implementation follows a strikingly similar pattern. The potential risk is that the innovation cycle contains diverging and converging actions, which over time can be repeated in unpredictable ways. Part of the problem lies on the innovation creators. Many innovative activities discourage cost reduction, creation new jobs, competitive advantages, but are practically not responsible for actual introduction of useful innovations, after they were able to convince management that they could solve the problem and received support. The article summarizes the process of testing the market and introducing innovations, which was applied by Ukrainian banks in 2015–2018 because of the need to assess the market potential for innovation in new products and services, in the hope of improving the economic performance of the work, gaining leadership in introducing innovations. These complex processes requires a rethinking of the innovation process, because they cannot be reduced to a simple sequence of steps or phases from concept to implementation, as implied by the models that are used to manage the innovation process. The study of the innovative cycle processes is fundamental for understanding the dynamics of the organization of innovations, developing and testing the process of their commercialization, organizational adaptation, changes.

**Key words:** innovations, banking products, banking marketing, innovation cycle.