

Дослідження/

Світлана Єгоричева

Кандидат економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного центру економічних досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі

Методологічні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках



Дослідження проблем банківської інноваційної діяльності не втрачає актуальності навіть у нинішній, кризовий час. Адже вирішуючи проблеми виживання та стабілізації, комерційні банки водночас повинні створювати потенціал майбутнього зростання. Одним із його важелів, на думку автора статті, є формування ефективних механізмів генерації ідей нововведень, їх аналізу та відбору, а найголовніше – реалізації інноваційних проектів у всіх сферах роботи банку. Впровадження інновацій слід розглядати як особливий комплексний загальнобанківський бізнес-процес, безпосередньо пов'язаний із вирішенням завдань фінансового та ризик-менеджменту комерційного банку.

Фінансово-економічна криза змусила банківські установи всього світу зосередити увагу на проблемах виживання, підтримання ліквідності, зміцнення фінансової стійкості, відновлення довіри. Проте поступове поліпшення ситуації на світових фінансових ринках та у вітчизняній банківській системі спонукає науковців і практиків перейти до розгляду питань щодо шляхів подальшого розвитку банківництва, його стратегічної спрямованості в післякризовий період, концептуальних засад діяльності комерційних банків.

Враховуючи, що сучасні банки функціонують в умовах економіки, яку вчені вважають постіндустріальною, креативною, інноваційною, одним із основних джерел зростання кредитно-фінансових інститутів та вдосконалення всіх аспектів їх роботи стає пошук і впровадження інноваційних рішень, які дають змогу вирішувати стратегічні завдання збільшення вартості бізнесу, розширення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів тощо. Водночас організація та управління цими процесами є проблемними питаннями навіть для банків економічно розвинутих країн, не кажучи вже про вітчизняний банківський сектор, де, на думку фахівців, інноваційна діяльність, як

правило, має несистемний, дещо хаотичний характер, бракує стратегічних підходів до управління нею.

Слід зазначити, що проблематикою інноваційного процесу займається чимало науковців. Зокрема, важливими для її дослідження є праці таких українських та зарубіжних учених, як Л.Л.Антонюк, Ю.М.Бажал, В.М.Геєць, Л.М.Гохберг, П.Друкер, С.М.Ілляшенко, М.І.Крупка, О.О.Лапко, Б.Твісс, Й.Шумпетер. Окремі питання управління банківською інноваційною діяльністю розглядаються у працях М.З.Бора, В.С.Вікулова, С.М.Козьменка, О.І.Лаврушина, І.О.Лютого, В.І.Мищенко. Втім, практично немає досліджень, у яких би комплексно вивчався інноваційний процес у комерційних банках, його теоретичні засади та організаційні особливості. Це, власне, й визначило мету написання даної статті.

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

В економічній літературі інноваційні процеси вивчаються насамперед на макрорівні, з точки зору еволюції технологічних укладів, і характеризуються науковцями як “сукупність безперервно виникаючих, якісно нових, прогресивних

з технічного погляду явищ, що забезпечують зміну поколінь техніки і технології, підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання” [1, с. 26].

Складові інноваційного процесу зазвичай розглядають як його фази. Серед них відповідно до логіки виникнення базисних інновацій виділяють: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; проектно-конструкторські роботи; освоєння; виробництво; реалізація; експлуатація; дифузія (розповсюдження). Хоча науковці справедливо зазначають, що далеко не завжди і не в усіх сферах діяльності ці стадії обов'язково повинні мати місце. Тип і зміст конкретної інновації визначає сукупність необхідних фаз та значення кожної з них. Тому слушною є думка вітчизняних учених, що в найширшому, узагальненому розумінні інноваційний процес можна трактувати як діяльність, пов'язану зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій [2, 3].

На рівні окремих суб'єктів господарювання інноваційний процес складається з певних кроків, які можна умовно об'єднати у три узагальнені стадії, кожна з яких потребує особливих підходів з точки зору організації та управління, – усвідомлення потреби в інно-

ваціях і генерація ідей нововведень (етап інвестиції); відбір, аналіз та стратегічна оцінка запропонованих проєктів (етап ініціації); реалізація інноваційних проєктів.

Слід зазначити, що механізм упровадження інновацій у комерційних банках має певні особливості, які визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг, у тому числі фінансових як специфічному секторі суспільного виробництва: нематеріальний характер результату діяльності; тісний зв'язок зі споживачами; дещо спонтанний процес появи інноваційних ідей, які не є результатами наукових досліджень; важлива роль самонавчання організації; схильність до формування відкритих інноваційних мереж тощо [4].

У наукових дослідженнях пропонуються такі варіанти схем здійснення банківського інноваційного процесу:

- постановка цілі – планування – визначення умов та організація – виконання – керівництво [5, с. 80];
- формулювання ідей, визначення можливості її втілення – конкретизація ідей – утвердження ідей в межах організації – продаж ідей назовні: стратегія розвитку послуги – операційне та логістичне управління: раціоналізація – внутрішній контроль, регулювання ззовні [6, с. 303].

На наш погляд, ці схеми більше відображають загальні підходи до механізму управління інноваційними процесами, не розкриваючи всі аспекти послідовності створення банківських інновацій та сукупності необхідних дій працівників банку.

Теоретично та практично доведено, що ефективна інноваційна діяльність можлива лише за умови оптимальної організації інноваційного процесу, який має бути відповідно формалізованим, видимим та документованим (зокрема, у картах, схемах, регламентах) і в такому вигляді доведеним до працівників банку. Щодо цього варто зробити два уточнення. По-перше, тій чи іншій фазі інноваційного процесу повинен відповідати певний набір організаційних умов. На перших стадіях найсприятливішими чинниками будуть відсутність бюрократичних бар'єрів, децентралізація активності, забезпечення масовості учасників. Проте на стадіях від реалізації до комерціалізації нововведення доцільними є жорстке управління та постійний контроль за виконанням.

По-друге, будь-яка організація, у тому числі й комерційний банк, усвідомлює необхідність формалізації інноваційного процесу і поступово здійснює її, створюючи відповідну технологію, на певному етапі свого розвитку, коли опановуються методи процесного управління, а інноваційна діяльність виділяється як специфічний його об'єкт, відокремлений від звичайних виробничих процесів.

Таким чином можемо сказати, що **навіть у провідних українських банках тільки починається інституціоналізація інноваційної діяльності, тобто створення структур, які цілеспрямовано займаються цими проблемами, відповідних правил, регламентів, схем взаємодії, механізмів оцінки та контролю. У наш час це стає неодмінною умовою забезпечення результативності й ефективності інноваційного процесу**, оскільки дає змогу:

- чітко визначити всіх його учасників та міру їх відповідальності;
- організувати послідовно-паралельне виконання його етапів зі встановленням зворотних зв'язків та можливістю коригувальних дій;
- зеконотити час та витрати на розробку й запровадження інновацій;
- сформувати збалансований, стратегічно вивірений портфель інновацій;
- здійснювати постійний моніторинг упровадження інновацій.

МЕТОДОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕТАПУ ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ

Як уже зазначалося, *першою стадією інноваційного процесу вважається генерація ідей майбутньої інновації або систематизація ідей, що вже існують і виявляються різними шляхами*. Даний етап є складним для реалізації в будь-яких організаціях, а тим більше – у комерційних банках. Це пов'язано з особливостями їх традиційної корпоративної культури, яка не стимулює людину до творчості, не розвиває у неї незалежності, гнучкості, навіть деякої авантюристичності – тобто якостей, котрі повинні бути притаманні інноваційній особистості. Тому формування сприятливої інноваційної атмосфери у колективі має бути одним із пріоритетних завдань менеджменту тих банківських інститутів, стратегічною метою котрих є постійний розвиток і вдосконалення своєї діяльності.

Втім, іноді не так важливе генерування ідей, як уміння її знайти й використати для досягнення конкурентної

переваги. М.Портер зауважує: “У процесі оновлення велику роль відіграє інформація: інформація, яку конкуренти не шукають; інформація, що недоступна їм; інформація, що доступна всім, але оброблена по-новому. Іноді її отримують, вкладаючи кошти у дослідження ринку або у науково-дослідні роботи” [7, с. 67].

Стосовно останнього джерела інновацій слід зазначити, що хоч дослідження та розробка (R&D) не характерні для банківництва, певні орієнтири щодо визначення їх можливого змісту в цій сфері дає міжнародний документ із проведення обстежень дослідницької діяльності – Керівництво Фраскати. У ньому зазначається, що R&D у банках можуть стосуватися математичних досліджень, пов'язаних з аналізом фінансових ризиків, розробкою моделей ризиків для кредитної політики, експериментальною розробкою нового програмного забезпечення для “домашнього банкінгу”, розробкою техніки дослідження поведінки споживачів з метою створення нових типів рахунків або банківських послуг, систем електронного чи Інтернет-банкінгу, нових або суттєво поліпшених фінансових послуг (нові концепції рахунків, кредитування, страхування або інструментів заощаджень), нових методів виміру споживчих очікувань та переваг тощо [8, с. 49–50].

Аналізуючи першу стадію інноваційного процесу, П.Друкер рекомендував звернути увагу на сім типових джерел нововведень [9, с. 63]. Перші чотири з них можна віднести до внутрішніх – вони знаходяться у межах певної галузі і є зримими для її працівників (прикладі стосовно банківської сфери наведено нами):

– **несподівана подія** – несподіваний успіх, несподівана невдача (небажання більшості клієнтів переходити на виключно дистанційне обслуговування сприяло виникненню й розвитку концепції оновленого сучасного банківського відділення на базі багатоканальності надання послуг);

– **неконгруентність**, тобто невідповідність між реальністю і нашими уявленнями про неї (труднощі з визначенням кредитоспроможності суб'єктів малого бізнесу спонукали до розробки відповідних скорингових систем);

– **потреби процесів**, які впливають з аналізу недоліків та слабких ланок, що повинні бути усунуті (інновації у методах гарантування безпеки

онлайн-транзакцій);

– **зміни у структурі галузі або ринку** (недостатня дохідність депозитів як об'єктів інвестування призвела до появи на ринках пострадянських країн таких банківських продуктів, як пайові інвестиційні фонди).

Наступні три джерела нововведень є зовнішніми, тому що формується за межами організації:

– **демографічні зміни** (індивідуалізація особових рахунків клієнтів, запровадження пенсійних рахунків);

– **зміни у сприйняттях, настроях суспільства** (запровадження банківських продуктів, пов'язаних із вирішенням екологічних проблем);

– **нові знання** як наукові, так і ненаукові (впровадження управлінських інновацій, нових методів ведення бізнесу та здійснення аналізу). Банкам також рекомендується запозичувати досвід з інших сфер економіки, модифікуючи його відповідно до специфіки власної діяльності, та налагоджувати співробітництво з науковими установами. Втім, слід зазначити таке: для того, щоб ідея стала інновацією, вона повинна мати комерційну цінність.

Активно розвивається також практика підключення банками своїх клі-

єнтів до формування ідей нових продуктів і послуг. Це здійснюється як через онлайн-канали – сайти банків та соціальні Інтернет-мережі [10, с. 239], так і в процесі щоденної діяльності банківських установ, коли менеджерів зобов'язують фіксувати всі зауваження та побажання клієнтів і передавати їх у відповідні підрозділи банку.

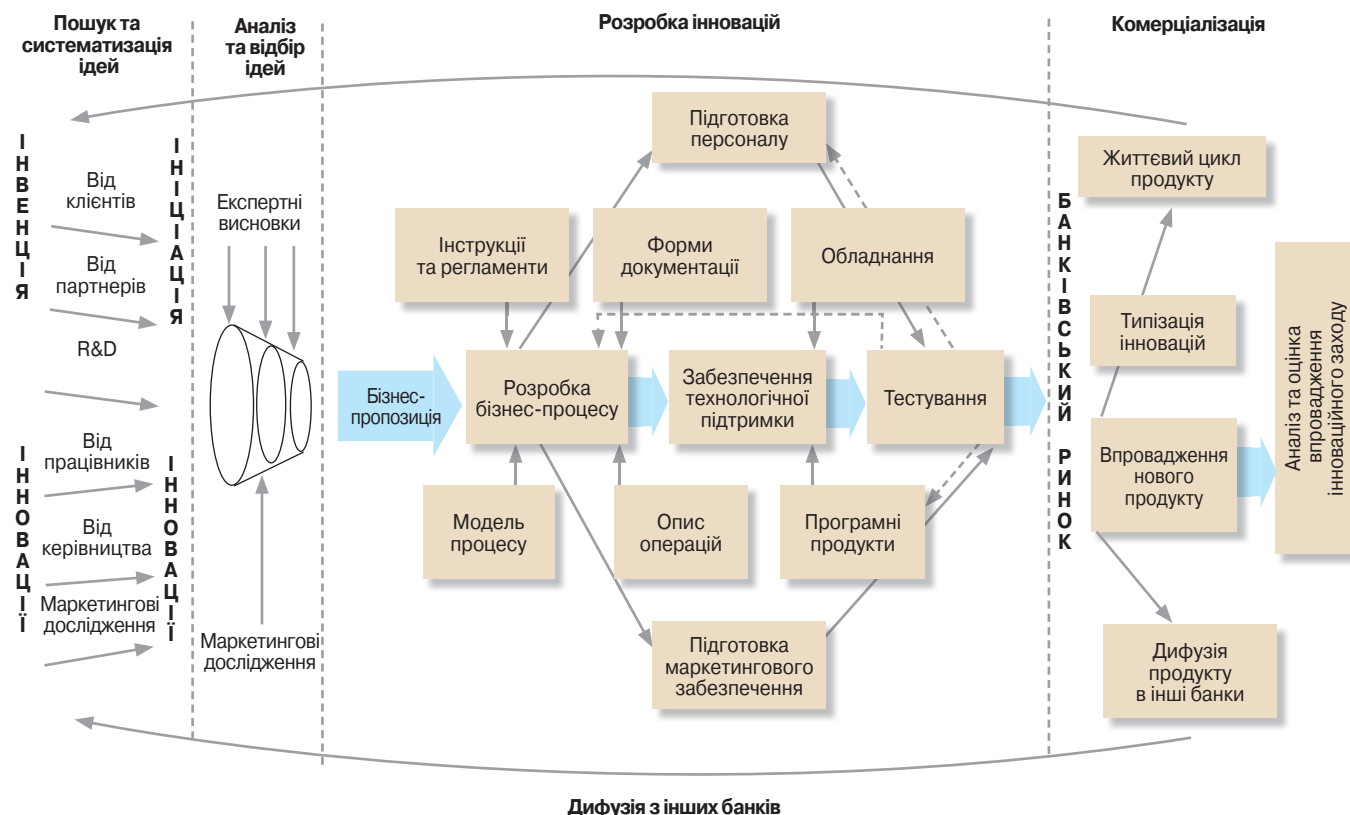
Важливу роль у цьому процесі має відігравати також вище керівництво банку, позицію якого так змалював один із керівників американського інвестиційного банку “Чарльз Шваб” (Charles Schwab): “Мені подобається просити клієнтів поміяти. Вони описують свою проблему і той ідеальний світ, у якому ця проблема зникає. Наше завдання – вислухати і створити те, що допомогло б подолати розчарування, невдоволення та несхвалення” [11, с. 144]. Аналогічну точку зору дещо інакше висловлює Г.Мінцберг: “Одна-єдина розмова з розгніваним клієнтом може вартувати більшого, ніж цілі купи звітів про обстеження ринку, просто тому, що звіти у кращому разі фіксують наявність проблеми, а клієнт здатний підказати її вдале вирішення” [12, с. 91].

Зауважимо, можливості використання зазначених джерел інновацій далеко не вичерпані, про що свідчать дані проведеного у 2007 році консалтинговою компанією “МакКінсі” (McKinsey) опитування трьохсот топ-менеджерів компаній сфери фінансових послуг. Однією з основних сучасних проблем інноваційної діяльності у банках респонденти назвали саме обмежене використання інновацій, джерелами яких є клієнти, а також новаторських ідей сторонніх компаній [13].

АНАЛІЗ ТА ВІДБІР ІННОВАЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ

Наступною стадією банківського інноваційного процесу є **скринінг (відбір) ідей, що здійснюється з урахуванням їх відповідності стратегічним цілям банку на основі аналізу його реальних можливостей.** Образним відображенням цього етапу може бути модель, запропонована американськими вченими С. Уілрайтом (S. Wheelwright) і К. Кларком (K.Clark), яка отримала назву “лійка” [14]. Модель описує процес руху від значної кількості незрілих ідей, які конкурують за обмежені ресурси,

Загальна схема здійснення банківського інноваційного процесу



до невеликого числа перспективних варіантів інновацій.

Для ефективного управління “лійкою” банку необхідно вирішити дві проблеми: розширити її вхід та звужити горловину. Тобто, з одного боку, заохочувати надходження інноваційних ідей з будь-яких джерел, а з другого – використовувати дієві методи їх відбору: застосовувати експертні оцінювання, рейтингування, економіко-математичні методи тощо. Співвідношення поданих та ухвалених ідей іноді вражає. Зокрема, у так званому інформаційному каналі інновацій, створеному в 2005 році “Дойче банком” (Deutsche Bank), містилося близько трьох з половиною тисяч ідей, а очікувалося, що дійсно плідною буде одна з тисячі [15, с. 35].

Фахівці, як правило, аналізують відповідність потенційної інновації стратегії розвитку банку, вивчають можливості практичної реалізації ідеї, її сумісність із нормативним і технологічним середовищем банку, ступінь адекватності потребам споживачів (клієнтів або самої кредитної установи). Стосовно останнього зауважимо, що навіть коли інновація розробляється на замовлення одного чи кількох клієнтів, одразу постає питання про можливість її тиражування, надання послуги масового характеру. Приклади ефективного вирішення цієї проблеми з практики бразильського “Банко Брадеско” (Banco Bradesco) наводять у своїй книзі Б.Гейтс [16, с. 157].

Якщо йдеться про створення нових фінансових продуктів, то враховується їх вплив на стан і структуру балансу банку, показники його ліквідності. Також з’ясовуються види та рівень ризиків, які можуть супроводжувати реалізацію самого інноваційного проекту чи з’явитися з впровадженням нововведення, оцінюються можливості й вартість їх мінімізації. Аналізується вплив нововведення на роботу інших підрозділів банку (з урахуванням так званої “канібалізації”, тобто можливого підризу позицій інших продуктів).

Зроблені при цьому висновки враховуються також при проведенні економічного аналізу – в аспекті потенційних витрат на втілення інновацій. Складність розрахунку економічного ефекту залежить від виду інновацій – найпростіше він з’ясовується при оптимізації процесів (скорочення витрат праці, часу, матеріалів тощо). Стосовно продуктів та послуг необхід-

ні ґрунтовні маркетингові дослідження обсягів попиту й допустимих меж встановлення тарифів. Найскладніше розраховувати економічний ефект від впровадження маркетингових, а також масштабних організаційно-управлінських інновацій, які мають довгострокові наслідки та вплив на діяльність банку. Результатом аналізу й відбору інноваційних ідей стає бізнес-пропозиція, що становить документ, у якому детально викладено всю інформацію, необхідну для прийняття остаточного рішення щодо впровадження нововведення.

Застосовуючи системний підхід, керівництво банку має вирішити два взаємопов’язані завдання: визначити, які з запропонованих ідей найкращі (проблема оцінки), та створити певну сукупність – портфель відповідних проектів, який оптимально відповідатиме загальним цілям кредитно-фінансової установи (проблема балансування). Щодо останнього – обов’язково береться до уваги характер інноваційних рішень: радикальні – інкрементальні; системні – локальні, ті, що можна реалізувати власними силами, – ті, що потребують зовнішньої кооперації тощо.

РЕАЛІЗАЦІЯ ЕТАПУ РОЗРОБКИ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ІННОВАЦІЇ

Якщо підходи до організації попередніх етапів інноваційного процесу є спільними для всіх видів інновацій за предметною суттю, то фаза реалізації проектів для кожного з них має особливий конкретний зміст. Оскільки найчастіше в банках розробляють інноваційні продукти, доцільно, на наш погляд, розглянути подальшу методологію організації інноваційного процесу саме на цьому прикладі.

Після відбору найперспективніших ідей та формування моделі нової банківської послуги розробляється бізнес-процес її надання. Насамперед **необхідно описати наскрізний бізнес-процес**, що охоплює всі підрозділи банку, які беруть участь у реалізації продукту, чітко визначити їх функції та відповідальність. Слід враховувати, що часто при впровадженні нового продукту (в разі поліпшуючої інновації) достатньо модифікувати один із існуючих бізнес-процесів, а не проектувати його з нуля. Ця робота завершується розробкою технологічної карти процесу. Крім того, слід розробити регламенти, інструкції для

виконавців, методику бухгалтерського обліку, схеми документообігу, форми необхідних документів та процедури внутрішнього контролю.

Важливим моментом є **технічне забезпечення процесу**, а при необхідності – й розробка програмного забезпечення. Для підвищення ефективності нового бізнес-процесу слід по можливості автоматизувати всі його основні процедури. Тому на цій стадії вирішуються питання про виділення або придбання потрібного обладнання (комп’ютерна техніка, банкомати, електронні табло, сканери, пристрої ідентифікації тощо), а також готуються технічні завдання на розробку або доопрацювання програмного забезпечення.

Упровадження нового продукту неможливе без **підготовки працівників банку**, які повинні ознайомитися з інструкціями й регламентами, оволодіти новими програмними продуктами, відпрацювати методи та прийоми роботи з клієнтами. Плідна інноваційна ідея і досконалий бізнес-процес можуть не дати жодних результатів, якщо реалізовуватимуться некваліфікованими працівниками, оскільки “виробництво” банківських продуктів відбувається саме у процесі обслуговування клієнтів.

З метою запобігання можливим помилкам та перевірки ефективності системи внутрішнього контролю **інноваційний банківський продукт варто, по можливості, протестувати**. У тестуванні повинні брати участь усі структурні підрозділи банку, які проводять операції з формування продукту [17].

Зрештою, ще одним елементом процесу розробки інноваційного банківського продукту є **підготовка маркетингового забезпечення**, хоча слід враховувати, що маркетингові дослідження повинні проводитися й на етапі аналізу ідей. На цій же стадії проводиться якісна рекламна кампанія нововведення, яка має ознайомити потенційних клієнтів з його основними конкурентними перевагами, викликати їх зацікавленість та бажання ним скористатися. Крім того, слід мати на увазі, що після впровадження нового продукту на ринок починається, відповідно до положень теорії маркетингу, його життєвий цикл, який означає поступову типізацію інновації. Він супроводжується такими діями маркетингового підрозділу банку:

– етап зростання: відповідно до популярності нововведення банк ухвалює рішення, спрямовані на розши-

рення клієнтури, модифікацію даної послуги з урахуванням специфіки конкретних груп клієнтів;

– етап зрілості: продукт активно продається, тобто користується популярністю у клієнтів і водночас його існування відповідає інтересам самого банку;

– етап спаду: настає під впливом певних об'єктивних зовнішніх (ринкових) та внутрішніх причин. На цьому етапі застосовуються такі альтернативні варіанти дій, як “пожвавлення” або “згортання” послуги.

Проходження банківськими нововведеннями певних фаз життєвого циклу не слід ототожнювати з їх дифузією на банківському ринку, тобто впровадженням у практичну діяльність інших банків, швидкість якого залежить від характеру інновацій та можливості їх захисту як об'єктів інтелектуальної власності. Найшвидше поширюються модифікуючі інновації продуктів, сервісу, деяких напрямів маркетингу. Поліпшуючі нововведення у таких сферах, як управління і технології є значно складнішими для копіювання. Зрештою, будь-які радикальні інновації поширюються у банківстві досить повільно.

Окремий цикл інноваційного процесу не може вважатися завершеним без проведення аналізу та оцінки впровадження інноваційного заходу з точки зору міри досягнення поставлених фінансових та інших цілей; фактичних термінів його реалізації та обсягів здійснених витрат; строку окупності останніх; забезпечення належної координації дій залучених підрозділів та працівників. Результати цього аналізу є основою для відповідних дій щодо вдосконалення інноваційної діяльності кредитно-фінансового інституту. Проаналізовану нами структуру банківського інноваційного процесу відображено на схемі.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження дає підставу стверджувати, що **реалізація інноваційної діяльності у банках фактично становить особливий комплексний загальнобанківський бізнес-процес.** Комплексність полягає в тому, що до його складу входить значна кількість окремих бізнес-процесів, відповідно до змісту інновацій, які розробляються і впроваджуються (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні та їх півиди).

Ідентифікація даного бізнес-

процесу полягає у визначенні таких його характеристик:

– власником (менеджером) бізнес-процесу, який відповідає за його організацію та результати і може змінювати його структуру, є один із топ-менеджерів банку або керівник відповідного структурного підрозділу;

– входами (початковими об'єктами) є інноваційні ідеї та нові знання, які надходять із різних джерел, а виходами (результатами) – інновації, упроваджені в усіх сферах діяльності банку;

– “постачальниками” ресурсів процесу є вище керівництво банку, всі його співробітники, внутрішній підрозділ досліджень та розробок, підрозділ маркетингу, клієнти банку, партнери. Клієнти процесу, які споживають його результати, можуть бути як зовнішніми (клієнти та партнери), так і внутрішніми (весь банк як суб'єкт господарювання, окремі працівники або підрозділи, менеджери різних рівнів тощо);

– схеми взаємодії з іншими бізнес-процесами банку визначаються змістом операцій, що проводяться на кожному етапі інноваційного процесу.

Таким чином, у сучасних умовах розробка та реалізація інновацій є складним, багатоплановим процесом, у якому задіяно багато функціональних підрозділів банківської установи та різних ієрархічних рівнів її управління, і який за своїми результатами та механізмом безпосередньо пов'язаний зі здійсненням фінансового і ризик-менеджменту комерційного банку. Від того, наскільки обґрунтовано та ефективно фінансово-кредитна установа впроваджує інновації, значною мірою залежить її поточний фінансовий стан, стійкість до непередбачених змін, утримання у довгостроковій перспективі конкурентних переваг і, зрештою, виконання нею власних стратегічних цілей та завдань. Отже, інноваційна діяльність є фактором розвитку банку відповідно до умов динамічного й мінливого зовнішнього оточення, що зумовлює її включення до числа об'єктів стратегічного банківського управління. □

Література

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. *Управління інноваційними процесами в регіонах: Монографія / За наук. ред. М.А.Козоріз, Т.С.Сможенко*. – Львів: ЛБІ НБУ, 2006. – 263 с.

3. *Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія / За ред. М.П.Денисенка, Л.І.Михайлової*. – Суми: Університетська книга, 2008. – 1050 с.

4. Sundbo J. *Management of innovation in services // The Service Industries Journal*. – 1997. – Vol. 17. – № 3. – P. 432–455.

5. Викулов В.С. *Инновационная деятельность кредитных организаций // Менеджмент в России и за рубежом*. – 2001. – № 1. – С. 79–89.

6. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник*. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.

7. Портер М. *Международная конкуренция*. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

8. *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. – Paris: OECD, 2005. – 255 p.

9. Друкер П.Ф. *Бизнес и инновации; пер. с англ.* – М.: ООО Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 432 с.

10. Єгоричева С.Б. *Концепція відкритої інновації та її застосування у банківському бізнесі // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. – Випуск 255: В 9 т. – Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 234–241.

11. Такер Роберт Б. *Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ.* – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2006. – 240 с.

12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Кантуревского*. – С-Пб: “Питер”, 2000. – 336 с.

13. Taraporeva Z., Capozzi M.M. *Innovation: the Growth Accelerator // Banking Strategies*. – 2008. – Vol. 84. – № 3. – P 36–45.

14. Wheelwright S.C., Clark K.V. *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality*. – New-York: Free Press, 1992. – 364 p.

15. Скороходов А. *Как сделать банковские инновации лучше? // Банковская практика за рубежом*. – 2007. – № 3. – С. 30–35.

16. Гейтс Б. *Бизнес со скоростью мысли / Изд. 2-е, исп.* – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.

17. Положення “Про організацію операційної діяльності в банках України”: *Постанова Правління НБУ від 18.06.2003 р. № 254*.