



## Інноваційний ризик у діяльності комерційних банків

Світлана Борисівна Єгоричева,

доцент кафедри фінансів

Полтавського університету економіки і торгівлі,

кандидат економічних наук

**Анотація.** Розглянуто сутність інноваційного банківського ризику та проаналізовано фактори, що визначають його величину. Окреслено джерела виникнення інноваційного ризику в діяльності банків. Надано пропозиції щодо управління інноваційним ризиком.

**Ключові слова:** банківський ризик, інноваційний ризик, фактори інноваційного ризику, ризик-профіль інноваційного проекту.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі ефективність діяльності будь-якої компанії багато в чому залежить від її здатності адаптуватися до зовнішнього середовища, гнучкості та мобільності її структури, спроможності до інновацій. Як зазначав відомий французький соціолог М. Крозьє, у сучасній конкуренції боротьба перш за все йде не за володіння ресурсами, матеріальними цінностями, а за спроможність до нововведень, до всебічного оновлення [1, с. 26].

Незважаючи на відсутність офіційних статистичних даних, які поки що збираються тільки по виробничих підприємствах, можна стверджувати, що банківський бізнес фактично є одним із найбільших в економіці продуцентів та реципієнтів нововведень. Підштовхуваний конкуренцією, входженням на фінансовий ринок нових агресивних гравців, зростанням вимогливості клієнтів, банки активно впроваджують інновації в усіх сферах своєї діяльності, не зупиняючи цей процес навіть в умовах світової фінансової кризи.

Відомо, що будь-яка інноваційна діяльність, що вносить нові, досі невідомі елементи в усталені процеси життєдіяльності, завжди пов'язана з ризиками. Щоб збільшити ймовірність успішної реалізації інноваційних стратегій, ці ризики необхідно вивчати для найповнішої ідентифікації, усебічної оцінки та визначення шляхів їх уникнення або мінімізації.

**Аналіз останніх досліджень.** Категорія ризику, що є однією з іманентних рис та регуляторів ринкової економіки, в останні десятиліття привертає значну увагу вітчизняних і російських науковців, які у своїх дослідженнях спираються на значний доробок західної економічної думки, здійснений у цьому напрямі такими вченими, як Дж. М. Кейнс, Н. Луман, Г. Марковиц, А. Маршалл, Дж. Мілль, Ф. Найт, А. Пігу, У. Шарп. Й. Шумпетер та інші. Ризики інноваційної діяльності підприємств розглядаються у працях І. Т. Балабанова, В. Ф. Гриньова, В. М. Гуніна, С. М. Ілляшенка, Г. Б. Клейнера, О. Є. Кузьміна, П. П. Микитюка, С. О. Філіна та інших авторів. Різномічному аналізу банківських ризиків присвячено також багато робіт, серед яких публікації В. В. Вітлінського, С. М. Кабушкіна, О. П. Ковальова, О. І. Лаврушина, Л. О. Примостки, Ю. Ю. Русанова. Разом з тим поки що практично не приділяється увага вивченню інноваційних ризиків комерційних банків, незважа-

ючи на значні масштаби впровадження нововведень в усі сфери їх діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та характеристика ризиків, що супроводжують розробку і реалізацію різних видів інноваційних стратегій банків, їх взаємозв'язку з типовими ризиками банківської діяльності для цілей інтеграції в загальну систему банківського ризик-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Уже усталеною в економічній літературі є точка зору стосовно того, що ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, яка здійснюється в умовах економічної невизначеності, непередбачуваних зовнішніх впливів, постійних змін ситуації на ринках. Не зупиняючись на докладному аналізі існуючих визначень категорії «ризик», який міститься в низці публікацій [3, с. 77–78; 4, с. 28; 5, с. 13–22], зазначимо, що за змістом усі вони можуть бути об'єднані у три групи: перші під ризиком розуміють можливість різноманітних втрат; другі називають ризиком образ дій у невизначених обставинах; треті вважають ризиком будь-яке відхилення від очікуваних результатів.

Загальним для всіх трактувань ризику є констатація його зв'язку з невизначеністю, за якої результати діяльності не є передбачуваними. Проте причиною появи ризиків є не сама по собі невизначеність, а ухвалення певних рішень щодо конкретних дій в умовах її існування. Оцінюючи можливість невдачі, можна відкласти початок намічених дій «до кращих часів» або взагалі не приступати до цих дій. Разом з тим ризик притаманний як діям, так і бездіяльності: рішення про відмову від операцій, що здаються занадто ризикованими, одночасно породжує ризик втрачених можливостей, а отже, недоотримання доходів, погіршення конкурентної позиції, у перспективі – зменшення кількості клієнтів тощо.

Думається, що найбільш адекватним сутності економічного ризику є його трактування як можливості відхилення отриманих результатів від запланованих унаслідок дії певних факторів. Адже принципово важливим є розуміння того, що економічні ризики призводять не тільки до негативного результату. Ситуацію ризику представляємо як точку біфуркації, після якої події можуть розвиватися в декількох напрямках. Якщо невизначеність ситуації тільки погір-



шує очікуваний цільовий результат, то йдеться про так званий чистий ризик, отже, можливими результатами тут будуть або цільові або несприятливі варіанти. В іншому разі невизначеність може принести й додаткові доходи чи переваги, тут ризик одночасно розглядається як можливість, шанс, тому можливі три ймовірні варіанти розвитку подій: несприятливий, цільовий і надсприятливий.

Рівень і загальний обсяг ризиків, що приймаються суб'єктом господарювання, залежать від його бажання та готовності до цього, що, зрештою, визначається вищим керівництвом. Цікаво зазначити, що готовність йти на ризик, або, як іноді кажуть, «апетит до ризику», формується не тільки усвідомленням наявності ґрунтовних передумов до цього (розміри капіталу, досконала система ризик-менеджменту, досвід персоналу тощо), а й значною мірою під впливом результатів практичної реалізації аналогічних рішень, ухвалених у минулому. Понесені втрати диктують вибір обережної політики, успіх спонукає до ризику.

Банківський бізнес априорі вважається одним із найризикованіших, що пов'язано зі становищем банку як фінансового посередника, оперуванням переважно позиченими коштами та виконанням широкого спектра різноманітних операцій на фінансових ринках. Банки є особливими суб'єктами господарювання, в яких підприємницькі ризики поєднуються, переплітаються зі специфічними банківськими. Вислів про те, що «реальність полягає у тому, що банкіри займаються управлінням ризиками. По суті, це заняття й є банківською справою», наведений у роботі [5, с. 321], щонайкраще відображає місце та значення ризиків у банківській діяльності. Саме виважене ризикування є основним джерелом доходів для банку, отже, важливою характеристикою ризиків стає міра їх виправданості. Ризики вважаються виправданими, якщо вони зрозумілі, контрольовані, бажано – вимірювані, а також відповідають здатності банку швидко реагувати на негативні обставини.

З метою здійснення моніторингу стабільності та ефективності банківської системи Національний банк України виділив дев'ять категорій ризиків, які є внутрішніми для банків і які вони мають можливість та повинні контролювати [6]. Ці ризики постійно супроводжують банківську діяльність, проте вони, як правило, у реальній практиці не існують окремо, а взаємно переплітаються. Крім того, банки мають право на свій розсуд визначати й інші види ризиків.

Тому сукупність банківських ризиків не є чимось незмінним, застиглим; у міру розвитку банками власної діяльності вона постійно доповнюється та видозмінюється. Останнім часом з'явилися наукові дослідження банківських ризиків, яким раніше не приділялося належної уваги, – депозитного [7], ризику використання банку для легалізації злочинних доходів [8], комплексного ризику втрати дохідності [9] тощо. Отже, глибше пізнання ризикології банківської діяльності, визначення причин появи банківських ризиків, аналіз їх окремих видів, внутрішніх складових, форм прояву та взаємозв'язку сприяє забезпеченню

стабільності української банківської системи та посиленню її ролі в процесах суспільного розвитку.

Разом з тим до складу банківських ризиків науковцями ще дуже рідко включаються інноваційні, що пов'язано, на наш погляд, з недостатньою розробленістю проблематики інноваційної діяльності банків у цілому. Так, у роботі С. М. Кабушкіна при розгляді класифікаційних ознак ризиків прямо відмічається, що інноваційні ризики виникають тільки у високотехнологічних сферах, наукоємних галузях та видах діяльності, серед яких приладобудування, атомна енергетика, створення комп'ютерних систем тощо [10, с. 53]. У деяких фундаментальних підручниках із банківського менеджменту та ризик-менеджменту інноваційний ризик у складі комерційних банківських ризиків також не виділяється [9, с. 12–13; 11, с. 452–453; 12, с. 457–458; 13, с. 26–27].

Згадування про цей вид банківських ризиків трапляються в деяких роботах зарубіжних учених (див. [14]), де вони мають назву або інноваційних, або ризиків інновацій чи ризиків банку, пов'язаних із упровадженням нових продуктів та технологій [15, с. 66]. Незважаючи на те, що в останній публікації цей ризик названий одним із найважливіших видів банківських ризиків, він розглядається як окремий випадок маркетингового ризику і сутність його зводиться лише до недосягнення запланованої окупності нових банківських продуктів. Аналогічна точка зору міститься й у навчальному посібнику «Управління банківськими ризиками» [16, с. 494].

Вважаємо, що таке обмежене трактування сутності інноваційного ризику комерційних банків уже не відповідає сучасним уявленням про їх інноваційну діяльність, яка є складним багатогранним процесом, що здійснюється постійно та охоплює практично всі напрями роботи банківської установи.

Виходячи з єдиних методологічних принципів, інноваційний ризик ми визначаємо як породжену впливом зовнішнього і внутрішнього середовища банку імовірність відхилення реального перебігу керованого процесу створення та впровадження банківських інновацій від сценарію, що передбачався, та, відповідно, дійсних результатів (мети) від очікуваних. Отже, величина інноваційного ризику, загалом, визначається мірою невизначеності зовнішнього середовища, складністю самої інновації та інноваційною спроможністю суб'єкта впровадження.

Основні проблеми вивчення ризику при реалізації інноваційних стратегій комерційних банків полягають у необхідності формування уявлення про ризики конкретних стратегій, виявлення їх допустимих меж, розробки методів оцінки, аналізу та управління ними.

Інноваційний ризик банку є, на наш погляд, комплексним ризиком, в якому переплітаються, взаємодіють, вимагаючи особливої уваги менеджерів, як специфічні ризики, притаманні саме інноваційному процесу, так і типові банківські – операційний, юридичний, втрати репутації, стратегічний, формуючи своєрідний ризик-профіль кожного інноваційного проекту. Ці окремі «прості» ризики, що можуть мати як зовнішнє для банку, так і внутрішнє походження,

створюють складну структуру інноваційного ризику. З іншого боку, вони стають його факторами, тобто суттєвими обставинами, існування або виникнення яких посилює ймовірність відхилення кінцевих результатів інноваційного процесу від очікуваних. Оскільки ці фактори можуть виступати як загрози або можливості, то завданням банківського менеджменту стає мінімізація перших та максимізація других. Отже, оцінка загального інноваційного ризику повинна полягати у складанні максимально вичерпного переліку його факторів, а також у визначенні значення кожного з них у всій сукупності.

Використовуючи методологію Національного банку України, можна констатувати, що інноваційний ризик є функціональним і належить до тих ризиків, які є ціною, яку треба сплатити за право займатися певним бізнесом [17], у даному разі – інноваційною діяльністю, без якої ефективне функціонування банківництва в сучасних умовах неможливо. Такі ризики банк прагне знизити до певного граничного рівня, намагаючись при цьому зазнати щонайменших витрат.

Необхідно відмітити, що досить часто інноваційні ризики вчені розглядають доволі узагальнено, абстрагуючись від конкретної сфери реалізації інновацій, їх видів, характеру стратегії, якої дотримується суб'єкт інноваційної діяльності. Зазвичай, об'єктом дослідження є процес створення радикальних продуктивних інновацій, який, безумовно, є одним із найризикованіших. Утім, як справедливо зазначають Ю. Ю. Русанов і М. М. Проший, «ризики банків, їх рівні, характер прояву та наслідки, що формуються та реалізуються при забезпеченні або впровадженні інноваційних проектів, які базуються на різних видах новацій, можуть серйозно розрізнятися» [18, с. 22].

Отже, вважаємо, що сукупний ризик реалізації банківської інноваційної стратегії та конкретний зміст окремих факторів ризику залежать від таких обставин:

- глибини нововведень, які планується здійснювати: радикальні, комбінаторні, модифікуючі (величина ризику зменшується від перших до останніх);
- характеру самої стратегії, що визначає поведінку банку у сфері інноваційної діяльності: активно наступальна, помірно наступальна або вичікувальна (прихильники першої політики наражаються на максимальну кількість і найвищі ризики; для банків, що дотримуються вичікувальної стратегії, більше притаманні ризики втрачених можливостей);
- рівня інноваційного потенціалу банку (високий рівень інноваційного потенціалу дозволяє виключити з розгляду значну кількість внутрішніх реалізаційних ризиків, проте провокує прийняття банком вищих стратегічних ризиків);
- залежності інноваційних заходів від факторів зовнішнього середовища банку (у цьому сенсі процесні, сервісні, організаційні інновації є менш ризикованими, ніж продуктові, ринкові та маркетингові);
- джерела ідей нововведень (втілення інновацій, що базуються на пропозиціях, висловле-

них та підтриманих працівниками банку, як правило, є менш ризикованим за рахунок мінімізації впливу суб'єктивних факторів).

Аналіз наукових джерел засвідчив, що іноді інноваційний ризик пов'язується тільки зі стадією вибору на пряму інноваційної діяльності або конкретного інноваційного проекту. Так, В. М. Гунін вважає, що «ризик інноваційної діяльності виникає тоді, коли існує більше одного варіанта реалізації нововведення, і при цьому варіанти мають різні оцінки корисності з точки зору інноватора» [19, с. 215]. І далі автор робить висновок про те, що безальтернативність інноваційної діяльності не дає підстав говорити про існування ризику як такого. Аналогічне твердження знаходимо й у роботі [20, с. 133].

Думається, що це лише один з аспектів проблеми, що розглядається. Дійсно, в умовах обмежених ресурсів вибір однієї з декількох стратегічних інноваційних альтернатив є вимушеним кроком, і навіть якщо варіанти є потенційно рівнозначними, він несе в собі суб'єктивні та об'єктивні фактори ризику. З одного боку, унаслідок недостатності інформації або її поверхового аналізу вибір може бути неоптимальним, більш того, хибним, що стане зрозумілим у майбутньому. З іншого – вибір завжди пов'язаний з альтернативними втратами, які визначаються тим, від чого треба відмовитися, щоб реалізувати вибране рішення.

Проте навіть якщо інноваційне рішення є безальтернативним, подальше управління потоком проектів усередині банку пов'язано з виконанням великої кількості конкретних завдань в умовах невизначеності. При цьому на об'єктивні обставини прояву факторів ризику накладаються й суб'єктивні, а також формуються взаємовпливи окремих факторів, що найчастіше мають нелінійний характер.

Таким чином, інноваційні ризики логічно поділяти на ризики вибору (до яких можна віднести й ризики, що виникають на стадії пошуку ідей) та ризики впливу, або реалізаційні.

Отже, процес управління ризиками, у тому числі й інноваційними банківськими, починається з їх ідентифікації, тобто виявлення максимально можливої кількості факторів, що можуть чинити вплив на протікання інноваційних процесів. По суті, це є встановленням конкретних сфер невизначеності та стримувальних обставин для певного інноваційного проекту. Ідентифікація повинна здійснюватися на початку його реалізації, проте навіть найретельніше її проведення не дає гарантії проти виникнення неочікуваних ризиків, що з'являються у процесі реалізації інноваційного заходу. Тому важливим моментом є забезпечення ефективних інноваційних комунікацій з метою своєчасного інформування про проблеми, що виникають.

Визначення факторів інноваційного ризику є конкретно-прикладним завданням, оскільки їх сукупність є специфічною для кожного окремого проекту в рамках певної інноваційної стратегії. Проте доцільно в загальному варіанті окреслити джерела виникнення банківських інноваційних ризиків, що представлені на рис. 1.

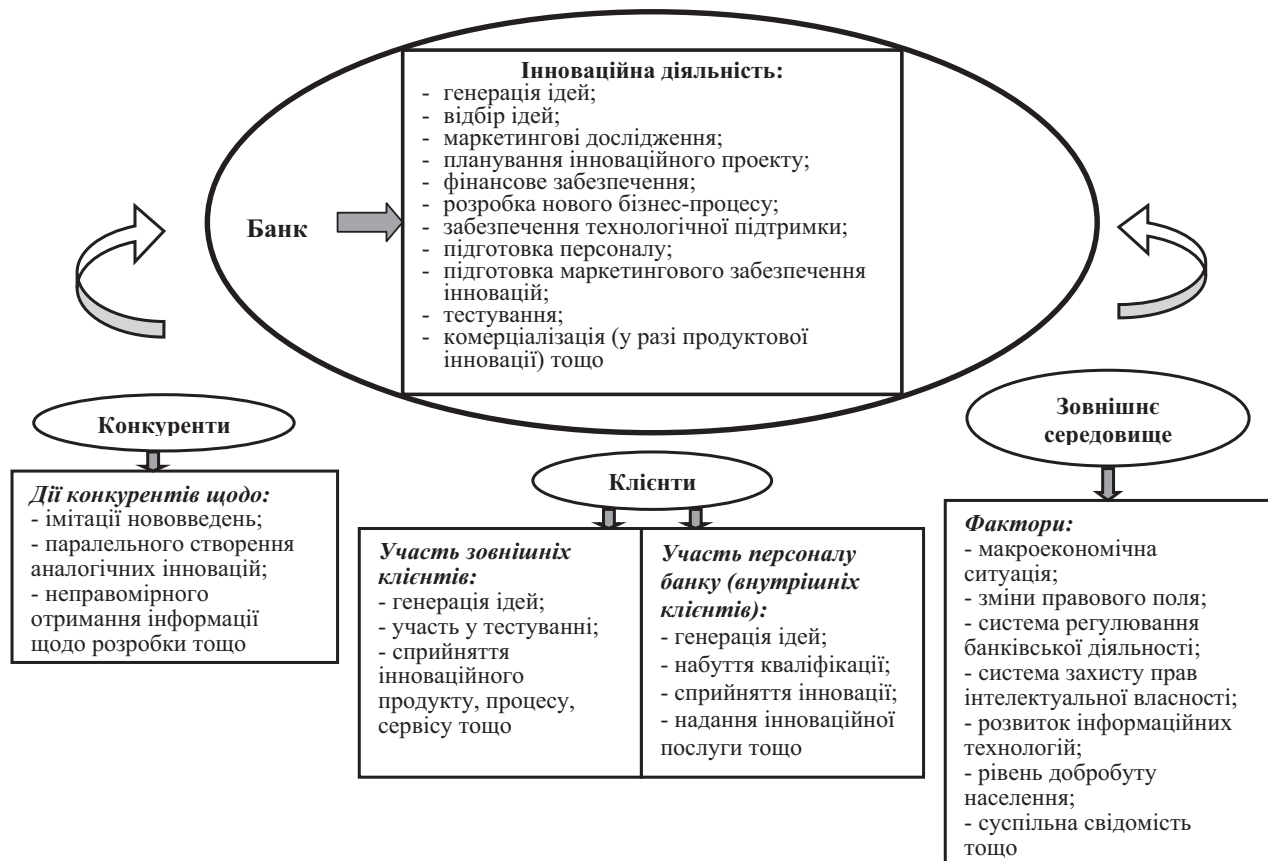


Рис 1. Основні сфери ідентифікації банківських інноваційних ризиків

Можна, на наш погляд, відмітити певні особливості ризиків, що виникають у процесі банківської інноваційної діяльності. Звертає на себе увагу значна залежність успіху інноваційних заходів у банківництві як галузі надання фінансових послуг від дій зовнішніх і внутрішніх клієнтів. Вони можуть сприяти розвитку інноваційної активності, а можуть і чинити опір, що негативно позначатиметься на загальних фінансових результатах. Так, коли керівництво інвестиційного банку *Merrill Lynch* у рамках стратегії впровадження інтернет-послуг оголосило про плани створення онлайн-брокерської служби, акції компанії впали у ціні на 14%, оскільки громадськість дізналася про опір та непорозуміння всередині відповідного підрозділу банку. Навпаки, керівництво іншого інвестиційного банку – *Morgan Stanley* – залучило співробітників у відкрите внутрішньокорпоративне обговорення стратегії використання все-світньої мережі у своїй діяльності, і при оголошенні відповідних ініціатив вартість акції банку піднялася на 13% [21, с. 111].

Особливе значення має і юридичний ризик, який у даному разі проявляється як можливість невідповідності інноваційних рішень вимогам державного регулювання банківської діяльності, фінансових ринків та валютних операцій, а також як ризик некоректно складених юридичних документів, що супроводжують надання інноваційної послуги.

Ухвалюючи стратегічне рішення щодо розробки та впровадження у свою діяльність певних інноваційних продуктів і технологій, банк повинен бути впевнений у тому, що надання цих послуг не буде

суперечити жодному з чинних нормативних актів. У протилежному разі це неминуче призведе до сплати штрафних санкцій, погіршення іміджу банку серед клієнтів, які теж наражатимуться на ризики використання інноваційних продуктів, й об'єктивно спровокуватиме виникнення репутаційного ризику.

Пильної уваги потребує контроль операційно-технологічного ризику, оскільки впровадження практично всіх видів інновацій у діяльність банку пов'язано зі зміною технологій надання послуг, сфер повноважень і підконтрольності працівників, інформаційного забезпечення, професійних навичок персоналу тощо.

Разом з тим ризик копіювання інноваційного продукту конкурентами в банківництві є не настільки загрозливим, як, наприклад, у промисловості, оскільки тут взаємозв'язок із клієнтами тісніший, аніж в інших сферах діяльності, тому у споживачів є й інші пріоритети щодо вибору послуг.

Важливим етапом ризик-менеджменту є аналіз та ранжирування ризиків, що дозволяє оптимізувати процес управління ними. Оскільки фактори інноваційного ризику дуже складно оцінити кількісно, доцільним є їх розгляд з точки зору ймовірності виникнення та серйозності впливу на такі параметри проекту: його вартість (обсяг бюджету), тривалість і відповідність потребам кінцевого користувача. За результатами аналізу, виконаного за допомогою одного з таких методів, як експертні оцінки, аналогії, аналіз сценаріїв, аналітичний метод або іншими [22, с. 70–84], рекомендується скласти матрицю ризиків (рис. 2).

Ранжирування ризиків надає орієнтири щодо інтенсивності контролю за ними. Ризики, які потрапили до другого квадранту, є найзагрозливішими, тому вимагають особливої уваги та першочергового розроблення заходів щодо попередження та мінімізації. За ризиками, що лежать у четвертому секторі, необхідно постійно спостерігати й мати план щодо конкретних дій у разі їх виникнення. До ризиків з першого квадранту також слід ставитися уважно, але не настільки прискіпливо і, можливо, не так терміново реагувати. Ризики з третього сектору можна, за потреби, проігнорувати.

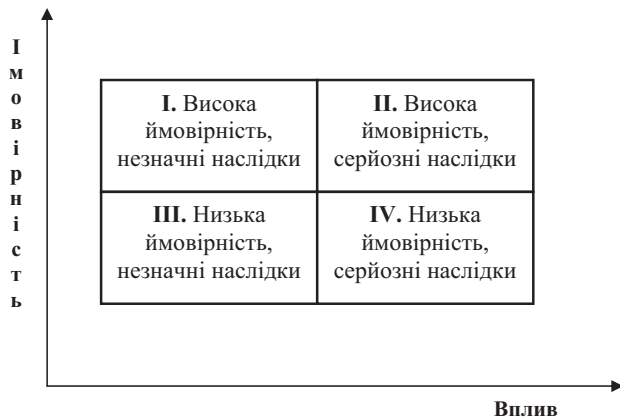


Рис. 2. Матриця інноваційних ризиків

Управління сукупною величиною інноваційного банківського ризику полягає у здійсненні таких заходів:

- уникнення ризиків (наприклад зовнішніх впливів, коли банк власними силами реалізує стратегії організаційно-управлінських інновацій);
- мінімізації ризиків (її методами є створення формалізованої системи управління інноваційним процесом, чіткий розподіл повноважень, проведення додаткових маркетингових

досліджень, здійснення етапу пілотного впровадження, постійне підвищення кваліфікації персоналу тощо);

- завчасної підготовки планів дій у разі виникнення конкретних ризиків із визначенням осіб, відповідальних за реалізацію цих планів;
- прийнятті незначних та малоімовірних ризиків з одночасним акумулюванням резервних коштів для їх покриття.

Застосування методу трансферу інноваційних ризиків можливо в разі здійснення банками інноваційної діяльності в рамках концепції «відкритої інновації» [23].

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в сучасних умовах побудова ефективної системи ризик-менеджменту комерційного банку неможлива без урахування такого специфічного ризику банківської діяльності, як інноваційний. Він є функціональним, комплексним, а його величина і зміст складових безпосередньо залежать від характеру інноваційних стратегій, що реалізує банківська установа.

Успішне управління банківськими інноваційними ризиками передбачає:

- ранню та найповнішу ідентифікацію ризиків певного проекту;
- урахування не тільки загроз, а й можливостей поліпшення параметрів інноваційного процесу;
- проведення аналізу та ранжирування ризиків;
- встановлення осіб, відповідальних за контроль за певними ризиками;
- завчасне створення планів дій у разі прояву ризиків;
- постійне відстеження ризиків та регулярне обговорення проблем, що виникають.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають, на нашу думку, у розробленні теоретичних засад ідентифікації ризиків конкретних банківських інноваційних проектів.

#### Список використаної літератури

1. Crozier M. L'entreprise a l'ecoute. Apprendre le management post-industriel / M. Crozier. – P. : InterEd., 1994. – 217 p.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Бобиль В. Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності: теоретичний аспект / В. Бобиль // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 11. – С. 28–32.
4. Ковалев А. П. Кредитний ризик-менеджмент : монографія / А. П. Ковалев. – К. : Сузір'я, 2007. – 406 с.
5. Банк менеджмент : учебник / кол. авторов ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. – М. : КНОРУС, 2009. – 560 с.
6. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 № 104.
7. Лунякова Н. А. Депозитні ризики у банківській діяльності : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Н. А. Лунякова. – Суми, 2009. – 20 с.
8. Бережний О. Ризики використання послуг банків для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, або фінансування тероризму в системі банківських ризиків / О. Бережний // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 3–7.
9. Банковские риски : учебное пособие / кол. авторов ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина и д-ра экон. наук, проф. Н. И. Валенцевой. – М. : КНОРУС, 2007. – 232 с.
10. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском / С. Н. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2005. – 336 с.



11. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2007. – 567 с.
12. Банківський менеджмент : підручник / [О. А. Кириченко, В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська та ін.] ; за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенка. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
13. Кредитний ризик комерційного банку : навч. посібник / В. В. Вітлінський, О. В. Пернарівський та ін. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2000. – 251 с.
14. Иода Е. В. Классификация банковских рисков и их оптимизация / Иода Е. В., Мешкова Л. Л., Болотина Е. Н. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. – 120 с.
15. Банковское дело: стратегическое руководство / под ред. Платонова В., Хиггинса М. – М. : Консалтбанк-ир, 2001. – 432 с.
16. Управління банківськими ризиками : навч. посібник / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.
17. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 № 361.
18. Русанов Ю. Ю. Особенности банковского риск-менеджмента в инновационных проектах / Ю. Ю. Русанов, М. М. Проший // Финансы и кредит. – 2008. – № 9. – С. 22–25.
19. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 : Управление инновациями / [Гунин В. И. Баранчев В. П., Устинов В. А., Ляпина С. Ю.]. – М. : «ИНФРА-М», 1999. – 240 с.
20. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2005. – 440 с.
21. Управление инновациями : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
22. Риск-менеджмент инноваций / Васильева Т. А., Диденко О. Н., Епифанов А. А. и др. – Сумы : «Деловые перспективы», 2005. – 260 с.
23. Єгоричева С. Б. Концепція відкритої інновації та її застосування у банківському бізнесі / С. Б. Єгоричева // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 255 : в 9 т. – Т. 1. – С. 234–241.

**Summary.** The essence of innovative bank risk is examined, and the factors that determine its amount are analyzed. The sources of innovation risk in banking are outlined. Some suggestions for innovative risk management are provided.

**Keywords:** bank risk, innovative risk, innovative risk factors, innovation project, risk-profile.