

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

С.Б. ЄГОРИЧЕВА

**ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ:
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

МОНОГРАФІЯ

Полтава
ТОВ «АСМІ»
2010

УДК 336.71:001.895:334.02
ББК 65.262. 101-55
Є30

Рекомендовано до друку вченою радою ВНЗ Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі” (протокол №5 від 19 травня 2010 р.)

Рецензенти:

Козьменко С.М., проректор Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України», доктор економічних наук, професор

Мілюков А.І., виконавчий віце-президент Асоціації російських банків, доктор економічних наук, професор

Примостка Л.О., завідувач кафедри менеджменту банківської діяльності Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», доктор економічних наук, професор

Єгоричева С.Б.

Є30 Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти [Текст]: монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. – 348 с., іл.

ISBN 978-966-182-078-3

У монографії досліджуються сучасні проблеми організації та управління інноваційною діяльністю комерційних банків. Формулюється авторське бачення сутності та закономірностей розвитку банківських інновацій. Висвітлюються механізми формування та реалізації різноманітних видів банківських інноваційних стратегій. Узагальнено світовий та вітчизняний досвід інноваційної діяльності банків.

Видання призначене для науковців і викладачів, практичних банківських працівників, студентів та аспірантів.

УДК 336.71:001.895:334.02
ББК 65.262. 101-55

© Єгоричева С.Б., 2010

© ВНЗ Укоопспілки

“Полтавський університет економіки і торгівлі”, 2010

© ТОВ «АСМІ», оформлення, 2010

ISBN 978-966-182-078-3

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Сучасна банківська справа та інновації: напрями взаємодії	8
1.1. Сучасні тенденції світового банківського бізнесу	8
1.2. Банківський сектор України: напрями та перспективи розвитку	20
1.3. Сутність і роль інновацій у сучасній економіці	32
1.4. Основні причини виникнення інновацій у банківській сфері.....	44
Розділ 2. Банківські інновації як економічна категорія	61
2.1. Теоретичні аспекти банківських інновацій	61
2.2. Сучасні підходи до класифікації банківських інновацій.....	74
2.3. Інституційні фактори, що впливають на інноваційну діяльність банків	90
Розділ 3. Теоретичні основи стратегічного управління інноваційними процесами у комерційних банках	106
3.1. Методологічні засади організації банківських інноваційних процесів	106
3.2. Сутність інноваційних стратегій та їх місце у системі банківського менеджменту	121
3.3. Типологія банківських інноваційних стратегій	139
3.4. Інноваційний потенціал банку у системі факторів вибору інноваційної стратегії	152
Розділ 4. Концептуальні засади розробки та реалізації інноваційних стратегій комерційних банків	166
4.1. Методологія розробки банківських	

інноваційних стратегій	166
4.2. Організаційні аспекти впровадження інноваційних стратегій комерційними банками	181
4.3. Методи та інструменти реалізації банківських інноваційних стратегій	196

Розділ 5. Продуктові інноваційні стратегії банків:

вітчизняний та зарубіжний досвід	215
5.1. Банківські інновації у фінансовому обслуговуванні реального сектора економіки	215
5.2. Інноваційний розвиток роздрібного банківського бізнесу	230
5.3. Напрями розробки банками інноваційних фінансових інструментів	243

Розділ 6. Стратегії використання інновацій у технологічній та організаційно-управлінських сферах діяльності банків

сферах діяльності банків	258
6.1. Стратегічні напрями вдосконалення технологій у банківській діяльності	258
6.2. Стратегії впровадження організаційно-управлінських інновацій	273
6.3. Інноваційні стратегії банківського маркетингу	287
Висновки	301
Додатки	310
Список використаних джерел	318

ВСТУП

Останні десятиліття у всьому світі банківський бізнес знаходиться у постійному розвитку, що обумовлено багатьма факторами – глобалізацією, лібералізацією фінансових ринків, змінами у регулюванні банківської діяльності, а також, безумовно, потребами клієнтів, що постійно трансформуються та урізноманітнюються, зростаючим попитом споживачів фінансових послуг на високоякісний банківський сервіс. Нові інформаційні та телекомунікаційні технології докорінним чином змінюють обличчя сучасних фінансово-кредитних інститутів, способи їх комунікацій з клієнтами, канали продажу банківських продуктів. Сучасне нестабільне економічне середовище висуває підвищені вимоги до якості організації та управління усіма сферами банківської діяльності, у тому числі і інноваційними процесами, які активно відбуваються у комерційних банках.

Інновації у банках стосуються всіх сфер їх функціонування і втілюються у нових продуктах та послугах, вдосконаленні бізнес-процесів і бізнес-моделей, організаційних перетвореннях та модифікації методів маркетингу. «Інноваційне мислення», спрямоване на пошук та ефективну реалізацію креативних ідей, починає пронизувати всю діяльність банку.

Враховуючи масштабність та різноманітність інноваційних змін, суттєвий вплив міри успішності їх здійснення на фінансові результати, конкурентну позицію, репутацію банків, об'єктивно необхідним стає стратегічне управління цими процесами, яке дозволяє використовувати інновації як інструмент адаптації фінансово-кредитних інститутів до умов зовнішнього середовища, що непередбачувано змінюється.

Отже, у сучасних умовах запорукою успішної роботи банківських установ стає розробка та реалізація інноваційних стратегій, які орієнтують на створення максимальної споживчої цінності для клієнтів, дозволяють забезпечувати та утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Ситуація глобальної фінансово-економічної кризи, на наш погляд, не відмінняє, а, навпаки, актуалізує цю закономірність. Інновації стають ще більш необхідними, оскільки

ки історичний досвід свідчить, що після економічних спадів конкурентний ландшафт суттєво змінюється, з'являються нові лідери та нові аутсайтери, проте лідерами стають ті, хто ставив інновації у центр своєї діяльності.

Проблематика інноваційного розвитку, розробки форм і механізмів забезпечення постійного дієвого процесу створення та впровадження інновацій є надзвичайно актуальною й для українських банків, недостатня адекватність діяльності яких світовій практиці гальмує ефективний розвиток банківської системи, знижує її міжнародну конкурентоспроможність та роль у функціонуванні реального сектора економіки.

Слід відмітити, що тривалий час вченими та практиками проблематика інновацій розглядалася тільки по відношенню до сфери матеріального виробництва, стосовно ж інновацій у фінансовому секторі перші дослідження з'явилися наприкінці 1980-х років у західній економічній літературі. У наші дні окремі аспекти інноваційної діяльності банків розглядаються у працях таких українських та зарубіжних вчених, як І.Т. Балабанов, О.В. Дзюблюк, С.М. Козьменко, В.В. Корнеєв, О.І. Лаврушин, І.О. Лютий, М. Міллер, В.І. Міщенко, Ф. Мишкін, А.М. Мороз, Л.О. Примостка, Дж. Сінкі, Т.С. Смвженко, П. Туфано, Е.А. Уткін та інших. Проте уважне вивчення наявних наукових джерел свідчить про необхідність подальшого комплексного осмислення закономірностей виникнення та реалізації банківських інновацій, шляхів формування механізмів управління цими процесами у конкретизації методів, інструментів та важелів впливу.

Разом з тим, необхідно враховувати, що інноваційна діяльність, будучи домінантою сучасного економічного розвитку, сама є динамічним явищем, що проявляється у зростанні багатоманітності форм її прояву, зміні моделей її реалізації, вдосконаленні механізмів управління нею. Отже, у монографії зроблено спробу логічного і послідовного розгляду теоретичних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю комерційних банків. Це вимагало, насамперед, з'ясування причин виникнення та сутності банківських інновацій, розробки сучасних підходів до їх класифікації, визначення факторів, що чинять найбільший вплив на характер й зміст банківської іннова-

ційної діяльності, особливостей організації інноваційного процесу у банківських установах.

Особливу увагу у дослідженні приділено розгляду концептуальних засад формування та реалізації банківських інноваційних стратегій, трансформація яких у практичні дії сприятиме вдосконаленню механізму функціонування української банківської системи. Інноваційна стратегія розглядається нами як невід’ємна складова загальнобанківської стратегії, що конкретизується у стратегіях нижчих рівнів, досліджуються методологічні засади її формування та реалізації через певну сукупність методів та інструментів.

На основі аналізу практичної діяльності комерційних банків у монографії узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід створення та впровадження стратегій розробки нових банківських продуктів і послуг, цінних паперів та інших фінансових інструментів, інноваційних технологічних стратегій, стратегій впровадження інновацій в організаційно-управлінській сфері.

Автор висловлює щирі вдячність за підтримку у підготовці монографії та поради щодо її змісту науковому консультанту доктору економічних наук, професору, ректору Університету банківської справи Національного банку України Т.С. Смовженко, а також рецензентам – докторам економічних наук, професорам С.М. Козьменку, А.І. Мілюкову та Л.О. Примостці.

Маємо надію, що дослідження приверне увагу фахівців – вчених та практиків, які займаються проблемами інноваційної діяльності комерційних банків, надасть їм нові ідеї та запропонує шляхи створення ефективних механізмів розробки та здійснення банківських інноваційних стратегій.

РОЗДІЛ 1.
СУЧАСНА БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА ІННОВАЦІЇ:
НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ

1.1. Сучасні тенденції світового банківського бізнесу

Починаючи з останніх десятиліть ХХ ст. світовий банківський бізнес постійно знаходиться у пошуку нових шляхів розвитку та переживає трансформації, що різнопланово впливають на його здатність ефективно виконувати притаманні йому функції. На думку більшості українських дослідників, останні полягають, по-перше, у посередництві у перерозподілі фінансових ресурсів, по-друге, у посередництві у здійсненні розрахунків, по-третє, у створенні нових платіжних засобів. Причому відмічається, що функція безготівкової кредитної емісії може бути реалізована тільки у процесі виконання двох перших, тому вони можуть вважатися ключовими, а третя – похідною [61, с. 8-9].

Західні вчені дещо докладніше характеризують роль фінансового сектора, до якого, насамперед, належать банки, у розвитку економіки, називаючи наступні функції:

- сприяння мобілізації та розподілу ресурсів у часі між різними сферами діяльності або географічними областями;
- переміщення ресурсів для їх найефективнішого використання;
- допомога у задоволенні портфельних преференцій постачальників та користувачів ресурсів;
- оцінка та розподіл ризиків між економічними суб'єктами у відповідності з можливостями та бажанням останніх їх прийняти;
- надання інформації щодо ціни фінансових активів та подолання асиметричності інформації;
- забезпечення функціонування платіжних систем для полегшення обміну товарами та послугами [326; 282, с. 28; 298, с. 17].

Отже, виступаючи, насамперед, фінансовими посередниками, банки забезпечують переміщення грошових фондів від інституційних секторів, що мають їх надлишок у вигляді ліквідності або капіталу, до секторів, які мають потреби у додаткових ресурсах, відчувають де-

фіцит коштів. Основним каналом взаємодії банківських установ із зовнішнім середовищем є банківські продукти, привабливість, доступність та ефективність яких виявляється на ринку. Саме завдяки банківським фінансовим інструментам заощаджувачі зберігають, накопичують та капіталізують грошові кошти, а підприємницькі структури розвивають, оновлюють виробництво, не чекаючи акумуляції необхідного обсягу власних ресурсів. Тому основоположною закономірністю розвитку банківського бізнесу повинна бути його відповідність стратегічним цілям розвитку національної економіки та спрямованість на задоволення потреб, що обумовлені відтворювальним процесом.

Банківська система і як самостійний економічний об'єкт, і як елемент систем більш високого порядку, вирішуючи поточні проблеми та задовольняючи зростаючі потреби економічних суб'єктів, у процесі діяльності стикається з новими функціонально-цільовими установками, що безпосередньо залежать від ступеня економічного розвитку суспільства. На думку більшості науковців, основною сучасною загальносвітовою тенденцією, що чинить суттєвий вплив на всі аспекти життєдіяльності будь-якої країни є глобалізація, яка, з економічної точки зору, є найвищою стадією інтернаціоналізації всіх чинників виробництва і, охоплюючи всі національні економіки, поступово формує цілісну економічну систему світу. Це якісно нове поняття почало вживатися у 1980-х роках з появою робіт американських економістів та соціологів Дж. Макліна, Т. Левітта, Р. Робертсона.

Узагальнюючи різноманітні точки зору, сутність глобалізації можна визначити як процес посилення взаємозв'язку та взаємозалежності національних економік, національних політичних та соціальних систем, національних культур. Іншими словами, це об'єктивне перетворення світу на єдине ціле, де одиничне стає втіленням глобальних зв'язків, де вільно переміщуються товари, послуги, капітали, інформація, робоча сила, розповсюджуються ідеї та технології, рухаються носії інтелектуального капіталу. Іспанський соціолог М. Кастельє визначає глобальну економіку як таку, «чій основні компоненти мають інституційну, організаційну та технологічну спроможність діяти як спільнота (цілісність) у реальному часі або у вибраному часі у планетарному масштабі» [117].

Однією із складових цього процесу є фінансова глобалізація, яка розуміється як вільний та ефективний рух капіталів між країнами, функціонування глобального ринку, формування системи наднаціонального регулювання міжнародних фінансів, реалізація глобальних фінансових стратегій транснаціональних корпорацій та банків [229, с. 82]. Причому, на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, фінансова сфера за рівнем глобалізації сьогодні випереджає всі інші сфери, у тому числі, й реальну економіку. Дані Банку міжнародних розрахунків свідчать про те, що протягом останніх десяти - п'ятнадцяти років обсяги коштів, які обертаються на міжнародних фінансових ринках, стрімко зростали, збільшувалася кількість їх учасників та різноманітність інструментів.

Слід враховувати, що глобалізація є об'єктивним та незворотним процесом, притаманним постіндустріальному суспільству; це реальний факт сучасної епохи, який вимагає вивчення та врахування в усіх сферах суспільного життя, оскільки їх розвиток все більше визначається дією не національних та регіональних, а загальносвітових факторів.

Вплив глобалізації на розвиток банківського бізнесу є багатоаспектним та неоднозначним. Можна, на наш погляд, виокремити наступні його прояви:

- створення національними банками мережі зарубіжних підрозділів, тобто перетворення їх на транснаціональні, глобальні фінансово-кредитні інститути (рис. 1.1);

- збільшення частки закордонних активів та пасивів у балансах банків, зростання обсягів міжнародних угод і трансакцій та частки прибутків від міжнародного бізнесу, що, у свою чергу, приводить до посилення притаманних цим операціям ризиків;

- загострення конкуренції на міжнародних та національних банківських ринках з одночасним посиленням тенденцій до транскордонного співробітництва, створення стратегічних альянсів тощо;

- розроблення банками стратегій розвитку та ризик-менеджменту з урахуванням не тільки особливостей національної економіки, а і перспектив змін економічної ситуації у світі;

- уніфікація правил здійснення внутрішніх та зовнішніх операцій, формування у глобальному масштабі єдиних стандартів обслуговування;

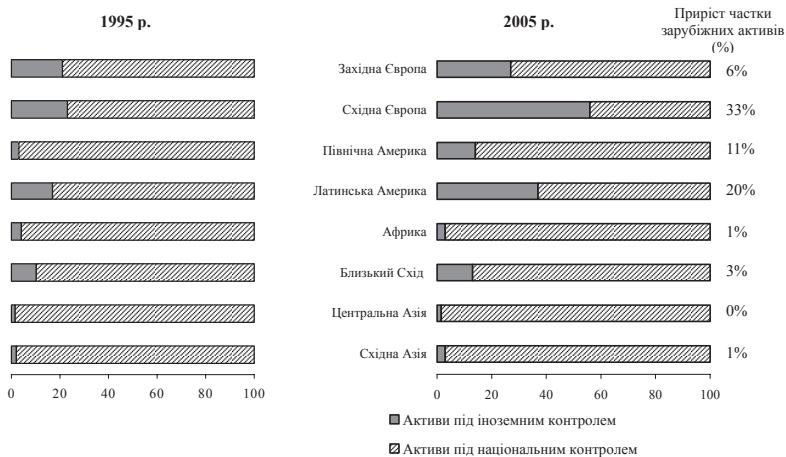


Рис. 1.1. Структура банківських активів з точки зору національної належності [330, с. 7]

- завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям, які є найважливішим засобом глобалізації, забезпечення цілодобового доступу до будь-яких фінансових ринків, що значно прискорює виконання та підвищує ефективність банківських операцій;

- зростаючий вплив експансії банків на міжнародних фінансових ринках на національну грошово-кредитну та економічну політику, що викликає необхідність впровадження глобального регулювання банківського бізнесу;

- оперативне поширення у глобальному масштабі інформації про будь-які інноваційні рішення, продукти, технології, що сприяє їх швидкої дифузії та прискорює темпи інноваційного процесу у банківській сфері;

- збільшення мобільності клієнтів, що висуває додаткові вимоги до їх якісного обслуговування тощо.

Таким чином, глобалізація, насамперед, фінансових ринків не тільки позитивно впливає на діяльність банківської сфери з точки зору розширення спектру можливостей виконання її функціональ-

ної ролі у суспільному відтворенні, а й приводить до поглиблення існуючих проблем і ризиків та появи нових. Крім того, об'єктивна взаємозалежність банківських систем різних країн стає основою для передавання кризових імпульсів з локального на світовий рівень, свідченням чому є як «азійська» фінансова криза кінця 1990-х років, так і сучасна світова фінансово-економічна криза.

Суттєвий вклад у посилення глобальної нестабільності внесли лібералізація фінансових ринків та дерегулювання банківської діяльності, що найактивніше проходили протягом 80-90-х років ХХ ст. Теоретичною основою дерегулювання стала теза про те, що законодавче забезпечення стабільності банківського бізнесу досягається за рахунок зниження його ефективності. У багатьох розвинутих країнах були зняті обмеження на проведення банками та іншими фінансовими інститутами різноманітних фінансових операцій: інвестиційні банки отримали можливість займатися комерційним кредитуванням, комерційні – емісійно-засновницькою діяльністю, торгівлею цінними паперами та деривативами, страхуванням тощо. Отже, відбулася дифузія, розмивання чітких меж між банківськими та небанківськими фінансовими установами; у США навіть з'явився термін «небанківські банки» (англ. non-bank banks), що відображає форму участі нефінансових компаній – роздрібною торгівлі, автодилерів тощо – у виконанні ряду банківських операцій.

Дерегулювання також проявилось у ліквідації обмежень на відсоткові ставки по залученню ресурсів, зменшенні податків і зборів з фінансових трансакцій, широкому розвитку позабалансових операцій, найважливішою з яких стала сек'юрітизація активів. Традиційна модель банківського кредитування, яка у західній термінології отримала назву «створити для того, щоб тримати» (англ. «originate-to-hold»), тобто утримання позичкових активів на балансі до погашення, була замінена моделлю «створити для того, щоб розподілити» (англ. «originate-to-distribute»). Сьогодні масштабна сек'юрітизація і пов'язані з нею процеси створення та розповсюдження складних структурованих цінних паперів небезпідставно вважаються одними з основних причин світової фінансової кризи. Стало зрозуміло, що фактично глобальна фінансово-кредитна система функціонувала не

в інтересах розвитку національних господарств, а з метою створення фіктивного капіталу, рух якого забезпечував високу спекулятивну прибутковість операцій на фінансових ринках. Банки розвинутих країн, намагаючись забезпечити зростання доходності бізнесу для акціонерів, все більше втягувалися у високоприбуткові операції на фондових ринках на шкоду традиційній банківській діяльності.

Умови для цього були створені і процесами дезінтермедіації, яка означає відмову кредиторів та позичальників від послуг фінансових посередників та їх орієнтацію на пряме фінансування. Отже, у розвинутих країнах все виразніше почала проявлятися модель фінансування, основана на фондовому ринку (так звана англосаксонська), оскільки останній гнучко, оперативно та адекватно відкликався на потреби у масштабному залученні фінансових ресурсів економічними суб'єктами, включаючи не тільки корпоративні структури, а й уряди. Класичний банківський кредит поступово втратив своє значення як інструмент корпоративного фінансування великих компаній, залишившись джерелом додаткових ресурсів тільки для підприємств малого та середнього бізнесу і приватних осіб. Результатом цього стало зниження частки банків у загальних фінансових активах, зокрема, американської економіки із 40% у середині 1970-х років до біля 27% - у середині 1990-х [335].

На хвилі дезінтермедіації й фізичні особи певним чином стали уникати звернення до банків для вирішення своїх фінансових проблем. Приваблені високими ставками за небанківськими фінансовими інструментами, вони скорочували свої вкладення у банківську систему. Крім того, останнім часом приватні особи активно здійснюють самостійне фінансування, використовуючи інтернет-портали, що підтримують організацію прямих запозичень - Prosper.com у США та Zora.com у Великій Британії. За даними аналітичної фірми Celent, у США у 2005 році таких кредитів було надано на 118 млн дол., а прогноз на 2010 рік становить майже 5,8 млрд дол. [335].

Нині більшість науковців та банківських фахівців сходяться на думці, що після виходу з кризи світова банківська система повинна повернутися до моделі «класичного банкінгу», де банки виконують роль фінансових посередників, а потоки капіталу прив'язані до руху

реальних цінностей (товарів, послуг, природних ресурсів). Показово, що на початку 2009 року під час саміту «Групи двадцяти» по фінансових ринках та світовій економіці, британський прем'єр-міністр Гордон Браун в інтерв'ю газеті Observer заявив про необхідність того, щоб банкіри служили інтересам національної економіки, а не розпоряджалися нею [331]. Передбачається, що ця «нова класична модель» буде простішою, прозорішою, менш схильною до ризиків, буде враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін – від урядів до суспільства у цілому, проте повинна бути не менш інноваційною, ніж попередня [334].

Помітною тенденцією розвитку світового банківського бізнесу в останні десятиліття стало суттєве загострення конкуренції як на національних, так і на глобальних ринках. Їх перенасиченість, а також підвищення вимогливості клієнтів, обумовлюють перехід від цінової до нецінової конкуренції, коли перевагу отримують кредитно-фінансові інститути, що пропонують різноманітні, у тому числі й унікальні, проте зрозумілі продукти, особливо зручні та оперативні умови їх надання. Фактором диференціації стає вміння знаходити нові напрямки діяльності, зокрема, пов'язані з постачанням інформації у вигляді оцінки ризиків, фінансового планування, консультування тощо, а також створювати нові та модернізувати існуючі бізнес-моделі.

Посилюється й конкуренція банків з небанківськими посередниками за місце на фінансовому ринку, причому результати її говорять не на користь банківських установ. Так, протягом 1990-х років частка банків в активах фінансового сектора знизилася практично в усіх розвинутих країнах: у Франції – з 81,1 до 64,5%, у Німеччині – з 83,5 до 72,1%, у Великій Британії – з 75,1 до 66,7%, у США – з 57,5 до 49,9%. Отже, із переважаючого компонента інституційної структури фінансового ринку банки переходять у стан паритетного співвідношення з небанківськими посередниками [218, с. 93].

З огляду на сучасне суттєве зниження ліквідності банків, особливо актуальною проблемою для них стає залучення коштів фізичних осіб, тобто сфера, де вони останнім часом втрачали свої позиції. Якщо на початку 1980-х років банківські депозити складали до поло-

вини суми фінансових активів домашніх господарств, то на початку ХХІ ст. їх частка знизилася до 15-20%. Зараз приватні особи надають перевагу розміщенню грошей у різноманітних інвестиційних фондах, які забезпечують більшу прибутковість вкладень, ніж банки. Значна частина коштів спрямовується у пенсійні заощадження, що акумулюються, насамперед, інвестиційними фірмами. Наприклад, у США ці пенсійні активи складають більше 16 трлн дол., що майже у чотири рази перевищує розмір банківських депозитів фізичних осіб [322].

Оскільки бар'єри входження на фінансовий ринок внаслідок дерегулювання знижувалися, банки зараз вимушені конкурувати з абсолютно новими його учасниками – телекомунікаційними, інформаційними компаніями, які підривають традиційний ланцюжок створення цінності та фокусуються на певних спеціалізованих послугах, насамперед, у сфері здійснення платежів. Простежується тенденція створення дочірніх банківських підрозділів високотехнологічними компаніями (прикладами є Sony Bank, General Electric Money Bank та інші), а також намагання увійти до банківського бізнесу великих мереж супермаркетів, таких як Wal-Mart у США.

Взагалі, прогрес в інформаційних технологіях прискорює всі вищезазначені тенденції та посилює їх вплив на банківський бізнес. Інформаційні технології скорочують інформаційну асиметрію, підвищують прозорість ринку, роблять більш доступною інформацію для споживачів, у результаті чого банки поступово втрачають переваги ексклюзивних партнерів, насамперед, корпоративних клієнтів.

Слід зазначити, що процес автоматизації банківської діяльності почався відносно недавно, із середини 1960-х років, коли з'явилися перші автоматизовані системи бухгалтерського обліку, обробки трансакцій за клієнтськими рахунками та платежів за чеками. Проте тривалий час інформаційні системи використовувалися переважно для скорочення ручної праці, зниження витрат, автоматизації збирання та обробки банківської інформації. Сьогодні інформаційні технології стають основною рушійною силою радикальних структурних змін у банківській справі. Онлайнові комунікації, що забезпечуються мережею Інтернет, створюють абсолютно нові умови обслуговування

як роздрібних, так і корпоративних клієнтів, функціонування маркетингового комплексу та системи управління банківською установою [69, с. 144-150; 264, с. 62-67].

Разом з тим, стрімкий розвиток ІТ-технологій призводить і до певних проблем у діяльності банків, головною з яких є необхідність підвищеного контролю за забезпеченням безпеки та надійності трансакцій. Крім того, впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвиток електронних каналів продажу вимагає значних капіталовкладень, які у короткостроковій перспективі знижують доходність бізнесу. Це виклик часу, на який банки повинні постійно шукати і знаходити відповідь.

Нові умови функціонування банківських інститутів сприяють консолідації банківського капіталу, що відбувається у національному та міжнародному масштабах. Банківський сектор є одним з найбільш висококонцентрованих у сучасній економіці. Так, у першій половині 2000-х років близько 80% капіталу та активів світової банківської системи належало дванадцяти найбільшим банкам світу [175, с. 8]. Збільшення розмірів банків на основі злиттів та поглинань, а також їх кооперація з іншими фінансовими інститутами має на меті зміцнити конкурентні позиції на рівні окремої країни та завоювати нові сегменти світового ринку. Цей процес особливо активізувався у 2008-2009 роках під впливом глобальної фінансової кризи, яка спричинила банкрутства ряду інвестиційних та роздрібних банків, що мали значні іпотечні активи [докладніше, див. 211, с. 65-66].

Проте серед зарубіжних науковців існує думка, що класичне положення економічної теорії про те, що концентрація забезпечує компаніям домінуючі позиції на ринку та економію на масштабах, не можна застосовувати до банків внаслідок специфіки їх «виробництва». Банки можуть добиватися підвищення доходності за рахунок розширення клієнтури та диверсифікації власної діяльності більш ефективно, ніж шляхом збільшення своїх розмірів, тому розмір банку не є абсолютним критерієм його прибутковості, про що свідчить успішна робота і висока доходність багатьох середніх банків [187]. Тому у майбутньому у структурі банківського сектору, як і раніше, будуть присутні банки різних розмірів, як великі, так й середні та

малі. Проте передбачається, що продовжать розвиватися процеси втягування невеликих банків у сферу впливу крупних банківських груп, які стануть основними системоутворюючими елементами банківського сектора. Закономірністю розвитку банківських систем, на наш погляд, стає формування та посилення горизонтальних, мережевих зв'язків (на противагу ієрархічним), що знаходить відображення у розвитку кореспондентських відносин, міжбанківського ринку, здійснення синдікованих кредитування та андеррайтингу, застосування аутсорсингу, створення різноманітних банківських альянсів, союзів та асоціацій.

Слід зауважити, що консолідація банківського бізнесу викликає і певні проблеми. Якщо раніше банкіри оцінювали крупні банки як «занадто великі, щоб збанкрутувати» (англ. too big to fail), підкреслюючи тим самим всебічну підтримку їх державою внаслідок їх фундаментальної ролі у розвитку національної економіки, то зараз говорять, що такі банки є «занадто великими, щоб ними управляти» (англ. too big to manage). Питання реструктуризації, оптимізації та стандартизації бізнес-процесів, розробка спільної корпоративної стратегії, створення єдиних інформаційних платформ, єдиної корпоративної культури – ось лише невеликий перелік проблем, що виникають під час злиттів та поглинань банківських установ.

Вже тривалий час серед зарубіжних банківських фахівців відбувається дискусія з приводу того, якою повинна бути перспективна модель банківського бізнесу, щоб мати можливість протистояти викликам сучасності та ефективно використовувати можливості, що виникають. Мова йде про універсальні та спеціалізовані банки. У ході глобального опитування, проведеного у 2007 році дослідницьким підрозділом компанії IBM, в якому взяли участь близько 650 банківських менеджерів з 89 країн світу, було з'ясовано, що перевагами спеціалізованих банків ними вважаються узгодженість послуг, що надаються, розуміння потреб клієнтів, персональні взаємовідносини та першокласний сервіс. Водночас, універсальні банки у суспільній свідомості мають значно вищу репутацію та володіють зручними каналами продажу [330, с. 8].

На даний час, особливо серед західноєвропейських вчених, сформувався думка про те, що успішною моделлю на найближче майбутнє повинен стати універсальний «мультиспеціалізований» або «сфокусований» банк, тобто фінансовий інститут, що надає клієнтам широкий спектр послуг через спеціалізовані бізнес-сегменти, які мають на меті не дотувати, у разі необхідності, один одного, а ефективно конкурувати з іншими універсальними та спеціалізованими кредитними інститутами. Фокусування, на думку відомого швейцарського банківського фахівця Х.-У. Дьорига, «означає концентрацію на своїх основних можливостях і відповідно обраних областях діяльності» [58, с. 300]. Такий банк зможе не тільки опанувати динамічні структурні зміни на фінансових ринках, а й вигідно їх застосувати, використовуючи «економію за рахунок різноманітності» [187; 280].

Важливою характерною рисою сучасної банківської справи, на яку вітчизняними науковцями поки що не завжди звертається увага, є те, що за формою та технологіями банківське обслуговування фізичних осіб все більше наближається до роздрібно́ї торгівлі, ритейлу. Банки створюють клієнтоорієнтовану модель ведення бізнесу, пропонуючи специфічні види послуг специфічним групам клієнтів, намагаючись реалізувати принцип індивідуального обслуговування масової клієнтури. Зростає респонсивність банків, тобто їх спроможність відзиватися на зміни та появу нових потреб споживачів. У зв'язку з тим набуває особливого значення всебічна підготовка банківського персоналу. Банківські відділення із місця проведення трансакцій поступово перетворюються на центри продажів та фінансового консультування, відповідно, докорінним чином змінюється їх зовнішній вигляд. Основні відмінності традиційного банківського обслуговування та ритейлу відображені у табл. 1.1.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що сучасні тенденції розвитку банківського бізнесу створюють принципово нові умови для функціонування фінансово-кредитних інститутів. Такі їх традиційні переваги, як довготривалі взаємозв'язки з клієнтами, надійність сформованих каналів збуту, економія за рахунок масштабу у сфері надання базових послуг, що раніше дозволяли інертному банку утримувати ринкові позиції протягом тривалого часу, поступово втрачають своє значення. Відзначені нами об'єктивні обставини

не сприяють реалізації сьогодні апробованими методами – шляхом злиттів та поглинань або шляхом органічного зростання за рахунок традиційних джерел - основної мети банківського менеджменту, що останнім часом визначається як збільшення ринкової вартості банку. Тому стратегічним напрямком розвитку світової банківської системи стає впровадження інновацій в усі сфери діяльності банків, яке дозволяє поєднувати зростання доходності, мінімізацію витрат, повніше задоволення клієнтських потреб та зміцнення конкурентних позицій кредитно-фінансових інститутів. Інноваційність у сучасних умовах стає найкращим брендом банку, що привертає до нього клієнтів, партнерів, інвесторів, кваліфікований персонал.

Таблиця 1.1

Принципи традиційного банківського обслуговування та банківського рітейлу

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

Джерело: складено автором на основі опрацювання [98]

Одночасно підвищується значення ефективного стратегічного менеджменту у сфері інноваційної діяльності. Банки, що не мають чітких стратегічних установок у даному напрямку, не займаються розробкою інноваційних стратегій та не створюють комплексного механізму їх реалізації у нових, жорсткіших умовах, ставлять під загрозу своє перебування на фінансовому ринку.

Проаналізовані нами основні тенденції розвитку сучасного банківництва певним чином знаходять відображення і у діяльності українських комерційних банків.

1.2. Банківський сектор України: напрями та перспективи розвитку

В Україні за роки незалежності побудована ринково-орієнтована банківська система, яка пройшла у своєму становленні декілька етапів і, за твердженням фахівців, протягом цього часу як мінімум на крок випереджала інші сектори економіки як в розрізі внутрішнього розвитку, так і за рівнем позитивного впливу на загальні економічні процеси [235, с. 42]. У міру збільшення відкритості економіки, українська банківська система все масштабніше відчуває на собі, насамперед, глобалізаційні впливи, що проявляється, на нашу думку, у наступних моментах:

- збільшенні частки іноземного капіталу у сукупному капіталі банківської системи, що на кінець 2009 року становила близько 36%, та кількості банків з іноземним капіталом, яка за десятиліття зростає більш ніж удвічі (див. табл. 1.2 та рис. 1.2);

Таблиця 1.2

Кількість банків з іноземним капіталом в Україні

Показник	Дата									
	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010
Кількість діючих банків	153	152	158	158	160	165	170	175	184	182
з них: з іноземним капіталом	22	21	20	19	19	23	35	47	53	51
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	7	6	7	7	7	9	13	17	17	18

Джерело: [182]

- потенційних інституційних змінах структури банківської системи, що пов'язані із законодавчим дозволом іноземним банкам створювати свої філії на території України з моменту її вступу до Світової організації торгівлі;

- збільшенні кількості зарубіжних підрозділів українських банків, зокрема, у формі представництв та створення дочірніх банків, насамперед, на території країн СНД;

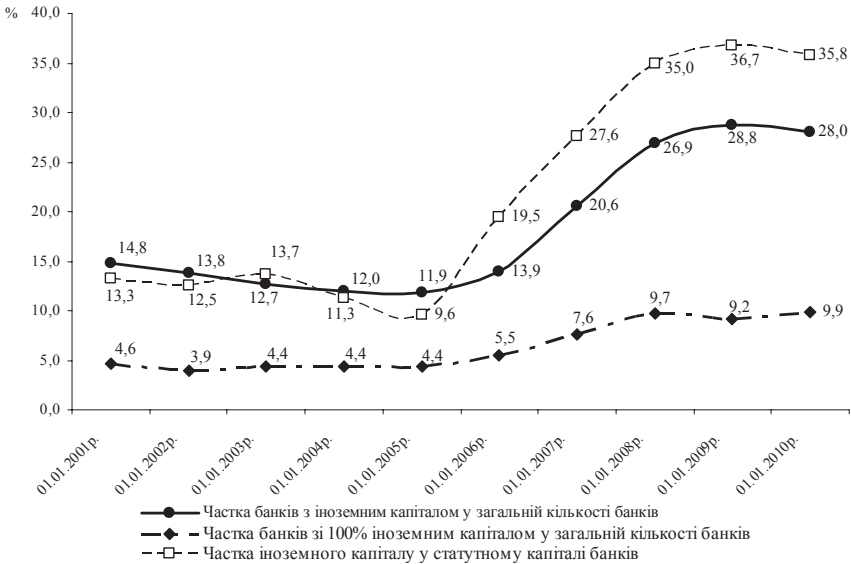


Рис. 1.2. Динаміка присутності капіталу у банківській системі України

Джерело: складено за матеріалами [182]

- посиленні конкуренції на внутрішньому банківському ринку України;

- можливості виходу українських банків на міжнародні фінансові ринки для запозичення ресурсів у формі синдікованих кредитів або облігаційних позик, проведення IPO;

- зростанні обсягів та складності міжнародних операцій, що здійснюються клієнтами банків;

-
- збільшенні валютних ризиків та ризиків країни у діяльності банків;
 - зростанні вимогливості клієнтів, насамперед, корпоративних, щодо асортименту, якості та оперативності послуг, що пропонують українські банки;
 - можливості реінжинірингу комерційної та операційної діяльності на основі інформаційно-технологічних рішень, що пропонуються компаніями-світовими лідерами у сфері ІТ – бізнесу;
 - створенні можливостей для проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу у зарубіжних банках тощо.

Не заперечуючи позитивних аспектів глобалізації, відмітимо, що протистояти її викликам українські банки зможуть тільки зміцнюючи свою фінансову стійкість і надійність та активно впроваджуючи інновації в усіх сферах своєї діяльності - від окремих напрямків бізнесу до загальних організаційно-управлінських процесів. Враховуючи реальну лібералізацію доступу іноземних банків на український ринок, національні фінансово-кредитні інститути повинні зробити стратегічний вибір: засвоювати передові технології та методи банківської діяльності, удосконалюючи й розширюючи асортимент послуг і продуктів, або погодитись на поступове згортання бізнесу та витіснення з ринку.

В умовах жорсткої конкуренції, зниження доходності традиційних фінансових інструментів тільки інновації, що сприяють виконанню банками притаманних їм соціально-економічних функцій, можуть забезпечити стабільну лояльність клієнтів, прийнятну прибутковість банківського бізнесу та, у підсумку, зростання ринкової вартості банку, а також підвищення інвестиційної привабливості банківської системи у цілому.

Інноваційний шлях розвитку вітчизняного банківського сектору покликаний сприяти реалізації стратегічної мети, яка зафіксована у державній Програмі інтеграції України до Європейського Союзу, що була прийнята у 2000 році, - створення сильної, диференційованої та ефективною банківської системи, яка повинна відповідати таким вимогам:

-
- чітко реалізувати функції нагромадження заощаджень та їх ефективного розподілу;
 - дисциплінувати діяльність економічних суб'єктів;
 - ефективно конкурувати із зарубіжними фінансовими установами [200].

Інноваційна спрямованість розвитку українського банківського сектора сприятиме вирішенню або, як мінімум, пом'якшенню притаманних йому проблем і ризиків, які, на думку багатьох науковців, взагалі є характерними для банківських систем країн з перехідною економікою, особливо країн СНД. Серед цих негативних моментів, як правило, зазначаються:

- недостатній рівень капіталізації та непрозорість більшості банківських установ;
- дефіцит довгострокових фінансових ресурсів і пов'язана з ним проблема забезпечення ліквідності;
- незбалансованість правового поля діяльності;
- низька операційна ефективність, порівнюючи з банками розвинутих країн;
- повільні темпи впровадження адекватних сучасним реаліям концепцій управління банківською системою, банком, банківськими ризиками;
- недостатність розвитку інших сегментів фінансового ринку країни (фондового, валютного, похідних фінансових інструментів);
- високі макроекономічні, політичні ризики, низький життєвий рівень населення, існування великого обсягу тіньової економіки тощо.

Говорячи про недостатність капітальної бази українських комерційних банків і порівнюючи її з обсягами власного капіталу зарубіжних банків, необхідно, на наш погляд, мати на увазі, що і сама економіка України за багатьма показниками значно поступається економікам розвинутих країн світу. Тому більш коректно аналізувати не абсолютні, а відносні показники та динаміку нормативів. З цієї точки зору, треба відмітити, що протягом 2000-х років власний капітал українських банків збільшився більш, ніж у 18 разів, причому особливо стрімко він зростав протягом 2006-2008 років – щороку

на майже 70% за рахунок, насамперед, збільшення статутного капіталу. Проте, на початок 2008 року частка балансового (так само як регулятивного) капіталу у валовому внутрішньому продукту України становила біля 10%, що суттєво нижче аналогічного показника у країнах Центральної та Східної Європи - 40% від ВВП та в країнах ОЕСР – близько 80% [235, с. 24].

Безумовно, обмеженість власного капіталу стримує здатність вітчизняних банків генерувати кредитні ресурси, необхідні для підтримання необхідних темпів економічного зростання. Тому, крім вже відомих та апробованих методів його нарощення – збільшення статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, залучення субординованого боргу, все більш актуальним стає використання інноваційних інструментів, що застосовуються у світовій практиці. Це гібридні фінансові інструменти, які за нормами, визначеними Базельським комітетом з банківського нагляду, можуть входити як до капіталу першого, так і другого рівнів, сприяючи ефективному нарощенню фінансовими інститутами власного капіталу без втрати його якісних характеристик. Конкретні пропозиції щодо застосування цих інструментів в умовах економіки України містяться у дослідженнях вітчизняних вчених [47; 130].

Звертає на себе увагу той факт, що протягом періоду, який аналізується, стабільно зменшувалася частка капіталу у банківських пасивах – з 17,5% на початок 2001 року до 13,1% на початок 2010 р., що хоч і відображає загальносвітову тенденцію збільшення фінансового левериджу банківських установ (за даними ЕЦБ, аналогічний показник для банків євросони складає 6%), проте вимагає вдосконалення фінансового і ризик-менеджменту комерційних банків та здійснення відповідних наглядових заходів з боку НБУ.

Що стосується показника адекватності регулятивного капіталу, то, як видно з рис. 1.3, динаміка його змін за період 2001-2009 років була різноспрямованою, проте його значення постійно перевищувало як міжнародно встановлені норми – 8%, так і рівень нормативу, визначений Національним банком України, - 10%.

Протягом 2000-х років чисті активи банківського сектора України постійно зростали, склавши на початок 2009 року близько 926,1 млрд

грн., що становило 97,4% обсягу ВВП (за даними Госкомстату – 950,5 млрд грн.). Це найвищий показник за період, що аналізується, проте, з одного боку, на його розмір суттєво вплинуло зростання наприкінці 2008 року у півтора рази курсів іноземних валют, в яких номіновані велика частка активів кредитних установ. А по-друге, він все ще є дуже далеким від показників розвинутих країн, зокрема, держав, що входять до складу Європейського валютного союзу, де загальний обсяг активів банків складає більше 350% ВВП [293].

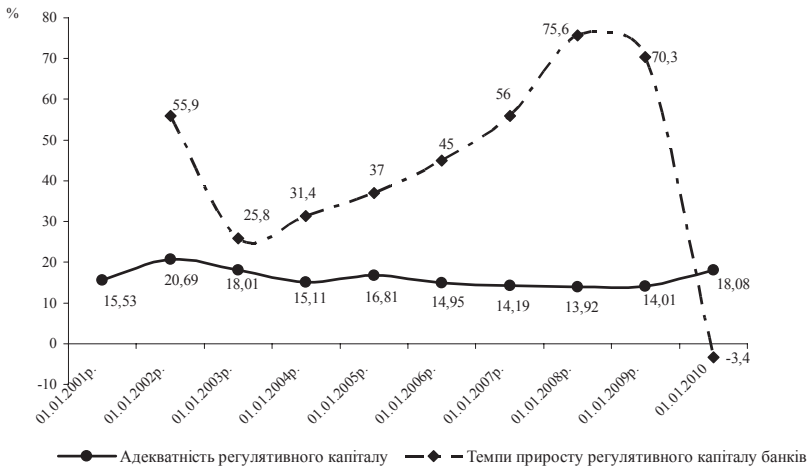


Рис. 1.3. Динаміка показників адекватності та темпів приросту обсягу регулятивного капіталу комерційних банків України

Джерело: складено за матеріалами [182]

Інша проблема полягає у незначній диверсифікованості доходних активів, що відображає загальну нерозвиненість ринків використання банківських ресурсів. Хоч вкладення у цінні папери за абсолютною величиною зросли за 2001-2008-й роки майже у 19 разів і склали 40,6 млрд грн., їх частка у чистих активах становить всього 4,4% і в останні роки має тенденцію до зниження.

Основними доходними активами для українських банків і, одночасно, основним джерелом фінансування реального сектора залиша-

ються кредити, що говорить про відсутність у вітчизняній економіці тенденції дезінтермедіації внаслідок недостатнього розвитку фондового ринку. Це, з одного боку, надає суттєві переваги банкам з точки зору перспектив розвитку їх бізнесу, а з іншого – покладає на них значну відповідальність за розвиток національної економіки.

Слід зазначити, що частка кредитів у загальних банківських активах неухильно зростала: якщо на початку 2001 року вона становила 63,7%, то на початок 2009 року – 85,6%. Зміни структури кредитних портфелів банків за суб'єктами запо-

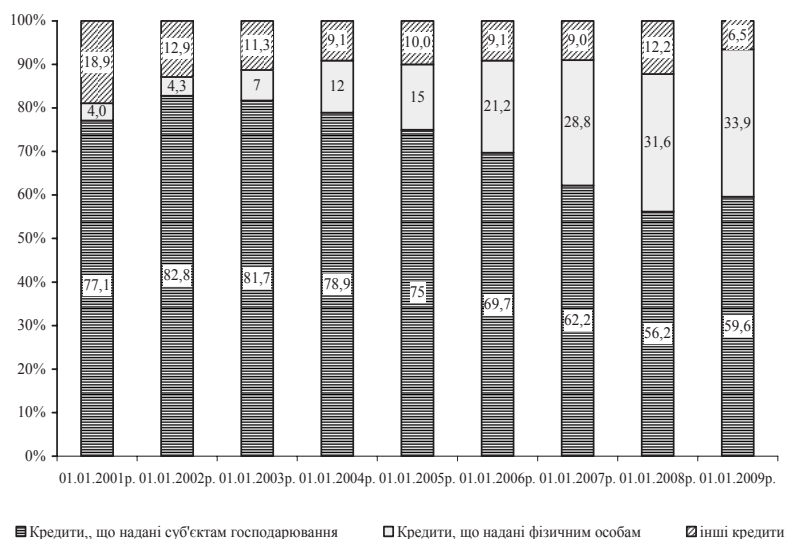


Рис. 1.4. Структура кредитного портфеля комерційних банків

Джерело: складено за матеріалами “Бюлетеня Національного банку України”, 2001-2009 роки

зичень, у цілому, відповідають загальносвітовій тенденції збільшення частки позик, що надаються фізичним особам (рис. 1.4). Взагалі, споживче кредитування у різноманітних формах (на придбання товарів тривалого використання, оплату послуг, автокредитування, овердрафт за картковими рахунками, іпотечне кредитування)

у першій половині 2000-х років стало інноваційним напрямком роботи комерційних банків України, що дозволило їм збільшити прибутковість, певним чином диверсифікувати активи, доходи та ризики. Подальша «валютизація» портфелю цих позик (на початок 2009 року кредити в іноземній валюті становили більше 70% заборгованості фізичних осіб), що призвела до сучасного кризового стану банківської системи, стала наслідком доступності відносно дешевих зовнішніх за позичень та нехтування банками, в умовах стабільного курсу гривні, проблемою наявності валютних ризиків у позичальників.

Особливо помітна недиверсифікованість кредитних портфелів українських банків з точки зору видів наданих позик (табл. 1.3). Основну частину кредитів продовжують становити традиційні короткострокові кредити у поточну діяльність, що означає, що банківські позики працюють не стільки на збільшення обсягів інвестицій та виробництва, скільки на оздоровлення фінансового стану підприємств – поповнення ліквідності, зниження взаємозаборгованості тощо. У свою чергу, обсяг кредитів в інвестиційну діяльність нарощувався, в основному, за рахунок іпотечних позик наданих, насамперед, населенню.

Таблиця 1.3

Питома вага окремих видів кредитів у загальному обсязі вимог банків за кредитами, наданими в економіку України (на кінець періоду)

(%)

Види кредитів	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. Кредити в поточну діяльність	95,5	94,9	93,5	90,8	84,4	79,6	77,8
Овердрафт	2,5	2,6	2,3	1,9	2,5	3,7	3,5
За операціями РЕПО	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
За вкращованими векселями	2,9	3,6	1,8	1,6	18,0	0,5	0,8
За факторинговими операціями	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3
Інші кредити в поточну діяльність	89,7	88,4	89,2	87,0	63,5	75,0	73,1
2. Кредити в інвестиційну діяльність	5,2	5,1	6,5	9,2	15,6	20,4	22,2
Фінансовий лізинг	...	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Іпотечні кредити	7,3	11,0	12,2
Інші кредити в інвестиційну діяльність	8,2	9,3	9,9
Усього	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: складено за матеріалами “Бюлетеня Національного банку України”, 2001-2007 роки

Безумовно, фінансова криза внесла суттєві корективи у кредитну політику українських банків, викликала різке погіршення якості кредитних активів (на кінець 2009 року частка проблемних позик складала вже більше 8%), підвищення відсоткових ставок, більш того, взагалі загальмувала процес кредитування всіх сфер економіки, про що свідчать дані щомісячних статистичних оглядів НБУ щодо нових кредитів, наданих домашнім господарствам та нефінансовим корпораціям.

Зауважимо, що у міжнародній практиці банки, які з тих чи інших причин не виконують свою кредитну функцію, отримали назву «зомбі». Вони продовжують підтримувати обсяг розрахункових операцій і, як правило, не банкрутують тільки тому, що у них є ліквідність, що надається центральним банком. Якщо у такому «зомбованому» стані перебуває більша частина банківського сектора, то національна економіка приречена на рецесію, що поглиблюється. Тому, на думку вітчизняних та зарубіжних фахівців, у даний час найгострішою проблемою банківських систем більшості країн світу, у тому числі й України, є проблема «поганих боргів», без вирішення якої вихід з кризи неможливий (54; 161).

Проте криза створює не тільки дефіцит коштів та довіри, а й можливості пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності кредитно-фінансових інститутів та посилення їх ролі у розвитку економіки, тому у сучасних умовах українські банки, які прагнуть зберегти або посилити свої позиції на ринку, об'єктивно вимушені переглядати свої бізнес-стратегії, насамперед, у кредитній сфері, приділяючи особливу увагу вивченню практики зарубіжних банків з метою запозичення інноваційного досвіду.

Загальновідомо, що обсяги кредитної діяльності комерційних банків, як фінансових посередників, залежать не тільки і не стільки від розмірів власного капіталу, скільки від доступності джерел, обсягів та строковості залучених ресурсів. Протягом 2001-2008 років обсяги зобов'язань українських банків зросли більш, ніж у 26 разів й склали на початок 2009 р. 806,8 млрд грн. Структура зобов'язань, представлена у табл. 1.4, свідчить про наявність певних тенденцій у формуванні ресурсів, які необхідно враховувати при визначенні перспектив розвитку банківського сектора України.

Таблиця 1.4

**Структура зобов'язань комерційних банків України
(2001-2008 рр.)**

(%)

Види зобов'язань	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009
1. Кошти банків	19,9	13,7	16,3	18,7	17,6	17,0	25,8	31,8	39,8
2. Кошти СГД	42,7	39,5	36,5	32,0	34,6	32,5	25,8	21,1	17,8
- у т.ч. строкові кошти СГД	9,4	11,8	11,4	11,9	13,3	14,2	12,7	10,2	9,1
3. Кошти фізичних осіб	21,7	28,1	35,4	36,8	35,5	38,5	35,6	30,9	26,4
- у т.ч. строкові кошти фізичних осіб	14,9	20,3	26,2	28,5	28,6	29,3	27,5	23,7	21,7
4. Боргові цінні папери, емітовані банками	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,03	0,01
5. Інші зобов'язання	15,68	18,69	11,79	12,49	12,3	11,99	12,78	16,17	15,99
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: складено за матеріалами [182]

Необхідно зазначити, що у період стабільного розвитку української економіки частка коштів фізичних осіб, насамперед, строкових, постійно зростала, заміщуючи, таким чином, у складі банківських ресурсів кошти суб'єктів господарювання. Це відповідає глобальним тенденціям, оскільки в усьому світі вклади населення вважаються одним з найкращих банківських пасивів, незважаючи на те, що їм притаманні дві негативні, з точки зору банку, риси – велика залежність від впливу різноманітних факторів (економічних, політичних, психологічних), а також відносно висока вартість залучення, що призводить до зменшення відсоткової маржі.

Економічна криза не тільки суттєво знизилася життєвий рівень населення, зменшивши можливості здійснення заощаджень, а і спричинила різке падіння довіри вкладників до фінансових установ, що проявилася у відтоку депозитів, починаючи з кінця 2008 року. Проте банкам у даний час необхідно ставити перед собою завдання не тільки повернення втрачених коштів фізичних осіб, а й активного нарощення їх частки у ресурсах, що дозволить зменшити залежність від

міжбанківського фінансування, обсяги якого, починаючи з 2006 р., щорічно подвоювалися а також рефінансування з боку центрального банку. У більш вигідному становищі будуть банки, які ще задовго до початку рецесії почали цілеспрямовано вибудовувати роздрібний бізнес. Перетворенню коштів населення у ресурс розвитку сприятимуть нововведення у депозитній політиці банків, які, зрештою, покликані повернути клієнтів від надмірних запозичень до здійснення заощаджень, що призведе до відновлення нормальної моделі функціонування економіки. Особливо це стосується формування довгострокових залучених ресурсів, до яких у зарубіжній практиці відносяться кошти на пенсійних, медичних, накопичувальних (з метою подальшого отримання іпотечного кредиту) та інших аналогічних рахунках.

При аналізі структури зобов'язань українських банків привертає увагу дуже невелика частка емітованих боргових цінних паперів (до 3%), у той час, як аналогічний показник у банків країн Єврозони становить 16%, а з урахуванням випущених ними акцій фондів грошового ринку – близько 19% [293]. Стабілізація економічної ситуації у країні та довгоочікувані цілеспрямовані заходи з удосконалення функціонування національного фондового ринку дозволять, на наш погляд, створити умови для розвитку цього інноваційного для вітчизняних банків методу формування ресурсів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що українська банківська система тривалий час була і надалі повинна бути суттєвим фактором стабілізації макроекономічної ситуації у країні. Без сильного і конкурентного банківського сектора, який заохочує формування заощаджень та ефективно трансформує їх у кредитні ресурси, сприяючи технічному оновленню та структурній перебудові економіки, Україна не зможе повноцінно інтегруватися у світове економічне співтовариство, забезпечити загальноприйняті стандарти життя населення.

Разом з тим, самій банківській системі, як відкритій і такій, що самоорганізується, притаманні постійні зміни. Періодично модифікується та оновлюється її інституційна структура. Банківська система розвивається, переходячи від одного рівноважного стану до іншого через певні флуктуації. Вона відкрита для зовнішніх впливів, а тому

спроможна акумулювати інформацію із зовнішнього середовища, накопичувати, переробляти її, таким чином, навчатися (7, с. 5-6). Ці положення формують методологічну основу для обґрунтування необхідності та можливості організації інноваційного процесу у банківській сфері.

Проте практична його реалізація гальмується як теоретичною нерозробленістю цих проблем, так й відсутністю розуміння їх сутності та важливості банківськими менеджерами і працівниками. Так, відносно недавно, на початку 2000-х років, у Росії було проведено достатньо репрезентативне опитування серед співробітників банків, інвестиційних компаній і фондів з метою вивчення рівня їх інформованості стосовно форм, методів та перспектив розвитку інновацій, уявлення про масштаби цієї діяльності всередині компаній. Опитування дало такі результати: майже половина респондентів взагалі не знала або не розуміла, що таке інновації, навіщо вони потрібні і що треба робити, щоб успішно реалізовувати інноваційні стратегії всередині своєї організації. Майже 20% опитаних розуміли сутність інноваційних процесів, проте вважали їх впровадження у банківський бізнес поки що неперспективним. Одночасно більше 40% опитаних працівників фінансової сфери звертали увагу на один з аспектів інноваційної діяльності, вказуючи на те, що банкам час задуматися над тим, як модифікувати банківський продукт, зробити його більш соціально значимим та конкурентоспроможним [220, с. 7-8].

Тому ми погоджуємося з думкою авторів навчального посібника «Стратегічний менеджмент банку» про те, що, незважаючи на поступове збільшення кількості вітчизняних банків, які значну увагу починають приділяти інноваційним продуктам та технологіям, процес інноваційної діяльності у кредитно-фінансових установах ще не можна назвати систематичним, швидше, він має стихійний характер [133, с. 309]. Помітна інноваційна активність є характерною, поки що, тільки для певного сегменту банківської системи України, що включає, по-перше, українські за капіталом банки, що відносяться, за класифікацією НБУ, до груп найбільших та великих (ПриватБанк, Укресімбанк, Перший український міжнародний банк, Брокбізнесбанк, банк Хрещатик); по-друге, банки з іноземним капіталом

та дочірні структури зарубіжних банків (Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк, Укрсоцбанк, ОTR Банк, Альфа-Банк, Сведбанк, Правекс банк, ПроКредит Банк), а також деякі відносно недавно створені банки, що відрізняються агресивною стратегією та особливими бізнес-моделями діяльності (Дельта банк, Міжнародний іпотечний банк та інші). Невеликі регіональні банки поки що не намагаються формувати конкурентні позиції та ключові компетенції шляхом інновацій, як це відбувається, зокрема, у практиці роботи банківських систем розвинутих країн.

Створення механізму стратегічного управління банківською інноваційною діяльністю, на наше переконання, вимагає розробки основних засад концепції банківських інновацій у тісному взаємозв'язку з положеннями загальної інноваційної теорії.

1.3. Сутність і роль інновацій у сучасній економіці

Історично послідовні етапи розвитку економіки були пов'язані з різними його джерелами, факторами, стимулами. На межі ХХ-ХХІ ст. активно почала формуватися нова парадигма соціально-економічного розвитку. Сучасну економіку прийнято характеризувати як постіндустріальну, інформаційну або засновану на знаннях (англ. knowledge-based economy): досягнення успіху у ній все більше визначається використанням інтелектуального капіталу - нематеріальних активів, що являють собою знання, кваліфікацію та професійний досвід співробітників.

Нові умови виробництва та надання послуг суттєвим чином впливають на характер і зміст основних конкурентних переваг, що дозволяють господарюючим суб'єктам існувати та розвиватися у мінливому зовнішньому середовищі. Світовий та кращий вітчизняний досвід свідчить, що у сучасній конкурентній боротьбі йде змагання, насамперед, не стільки за володіння капітальними ресурсами та матеріальними цінностями, скільки за спроможність до розробки та впровадження інновацій.

Інновації стають головним способом досягнення цілей економічного зростання, конкурентоспроможності, національної безпеки

та вищих стандартів життя. Відомо, що у розвинутих країнах до 90 відсотків приросту валового національного продукту забезпечується за рахунок упровадження нових технологій [198]. Порівняння характеру економічного розвитку країн свідчить, що інтенсивність національної інноваційної діяльності корелюється з більш високими темпами зростання продуктивності праці та життєвих стандартів.

Для того, щоб здійснити успішний перехід до конкурентоспроможної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях, потрібно створити умови, котрі роблять можливою та заохочують інноваційну активність всіх, без винятку, суб'єктів господарювання. У свою чергу, це вимагає теоретичного визначення основних понять – інновації, інноваційна діяльність, інноваційна система тощо. Складність та багатоаспектність зазначеної проблеми викликала появу багатьох концепцій, сукупність яких сформувала нову галузь науки – інноватику, що вивчає закономірності розвитку інноваційних процесів. Теорія інновацій постійно оновлюється, збагачується, що відображає складний і багатогранний розвиток науки, техніки, економічного та соціального життя суспільства.

Термін «інновація» увійшов у науку у XIX ст. через антропологію та етнографію, де використовувався при дослідженні процесів змін у культурі. Проте вже на початку XX ст. в економічній науці, завдяки доробку відомого австрійського й американського вченого Й. Шумпетера, сформувалося уявлення про «нові комбінації», тобто принципово інше застосування факторів виробництва, які виступали джерелом підприємницького прибутку і матеріальною основою подолання циклічних криз та отримали назву «інновацій». У своїй роботі, опублікованій у 1911 році, «Теорія економічного розвитку», Шумпетер охарактеризував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і нові комбінації. Рутинний кругообіг, на його думку, пов'язаний з постійним повторенням та поновленням виробництва у старих формах. Учасники цього процесу діють у звичній ситуації, ухвалюють традиційні рішення і легко передбачають результати своїх дій.

Нові комбінації, у розумінні Й. Шумпетера, означають розвиток – для виробництва чогось нового необхідно принципово інше,

ніж досі, поєднання ресурсів та підприємницького таланту, що, зрештою, і створює інновацію. З цієї точки зору, Й. Шумпетер виділив п'ять типових випадків:

1. Виготовлення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага або створення нової якості того чи іншого блага.

2. Впровадження нового, тобто у даній галузі промисловості ще практично невідомого, методу виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття і яке може полягати також у новому способі комерційного використання відповідного товару.

3. Освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому до цього часу дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні.

4. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, або просто не приймалося до уваги, або вважалося недоступним.

5. Проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища (шляхом створення тресту) або підризу монопольного становища іншого підприємства [272, с.159].

Як бачимо, Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. Найважливішими, на його думку, є впровадження нового продукту і нових методів виробництва, масова поява яких свідчить про початок фази піднесення економіки, її виходу з кризи та депресії. Він доводить, що інноваційну діяльність слід розглядати тільки за умов циклічності й динамічного змагання старих товарів і технологій з новими, які приходять їм на зміну, і визнає оновлення, що постійно повторюється, стимулом прогресу, дорогою від застарілого до сучасного.

В умовах ринкової економіки здійснення інноваційної діяльності опосередковується комерційною доцільністю. Американський вчений Ф. Янсен, підкреслюючи саме економічну природу інновацій, зауважує, що згідно визначення Шумпетера, «інновації – це одночасний прояв двох світів, а саме світу техніки і світу бізнесу. Коли зміна відбувається тільки на рівні технології, Шумпетер називає її

винаходом. І тільки тоді, коли до змін підключається бізнес, вони стають інноваціями» [275, с. 4].

У сучасному розумінні інновації є оновленням, зміною, розвитком способів і результатів діяльності людей, комплексним процесом створення, розповсюдження та використання нового засобу для задоволення людських потреб, що змінюються під впливом суспільного розвитку. Про власне інноваційну діяльність можна вести мову, коли діяльність соціально-економічного суб'єкта має цілеспрямований, усвідомлений характер, тобто передбачає, що нова якість виникає у процесі цільового перетворення економічного середовища.

Інновації завжди пов'язуються з прогресом та представляють собою додаткову суспільну продуктивну силу. Багатогранність цього поняття стало причиною того, що у літературі існує велика кількість визначень інновацій, в яких зарубіжні та вітчизняні науковці сформулювали своє бачення їх сутності та ролі в економічній системі. Докладний аналіз цих визначень, який виходить за рамки нашого дослідження, міститься у ряді праць українських учених [11, с.8-12; 129, с. 10-13; 138, с. 27-31]. Відмітимо лише, що ми погоджуємося з думкою О.О. Завгородньої про те, що наявні напрями інноваційних досліджень та притаманні їм дефініції можна умовно об'єднати у п'ять груп [88, с. 34-35]:

- конкретно-прикладні дослідження, в яких домінує уява про інновації як кінцевий результат діяльності щодо генерації та виробничого використання нововведень (Л. Гохберг, С. Ільєнкова, Д. Кокурин, В. Мединський, О. Молчанова); саме ці визначення становлять методологічну базу побудови класифікації інновацій;

- дослідження, які розглядають інновацію як мікро- або макропроцес (П. Завлін, О. Лапко, Б. Санто, Б. Твісс, К. Фрімен); цей ракурс надає можливість аналізу ефективних форм організації інноваційної діяльності, вивчення факторів, що їй сприяють або заважають тощо;

- дослідження, які вбачають в інновації інструмент або механізм досягнення певної мети чи розв'язання конкретної проблеми (П. Друкер, М. Портер, А. Пригожин); практична цінність такого підхо-

ду полягає у створенні методологічного підґрунтя для оцінки ефективності інноваційної діяльності;

- фундаментальні економічні дослідження, в яких певною мірою уникається чітке визначення категорії «інновація» як апіорі відоме фахівцям-науковцям; інновації вважаються невід’ємною внутрішньою складовою економічних систем та процесів на макрорівні (Ю. Бажал, С. Глазьев, С. Кузнець, Г. Менш, Д. Сахал, Ю. Яковець);

- дослідження регулятивної спрямованості, які характеризуються певним поєднанням вищенаведених підходів; у них визначається, на що повинні бути спрямовані дії суб’єкта інноваційної діяльності, заради чого і яким чином виконуватися. Представники цього напрямку є в усіх вищеперерахованих групах, їх висновки можуть бути покладені в основу законодавчого тлумачення інновацій. Відповідно, у Законі України «Про інноваційну діяльність», інновації визначаються як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно - технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [90].

На наш погляд, спроби знайти універсальне, «канонічне» визначення інновацій приречені на невдачу, внаслідок чого окремі сучасні дослідження з цієї тематики набувають схоластичного характеру. Слід пам’ятати, що кожна дефініція вводиться вченими у певному контексті, слугує для побудови певної теоретичної моделі й в її рамках є необхідною та достовірною. У тому чи іншому вигляді, але всіма вченими зазначаються ключові сутнісні риси інновацій – новизна, практичне застосування, націленість на отримання певного позитивного ефекту.

Крім того, суттєвим є врахування й історичного аспекту – розвиток інноватики здійснюється у контексті інших наук та суспільного світосприйняття, тому різні аспекти сутності інновацій з часом актуалізуються або втрачають своє значення. Зараз відбуваються докорінні зміни у природі інновацій – спостерігається глобалізація інноваційної діяльності, створюються нові бізнес-моделі для управ-

ління нею, виникають нові види інновацій та змінюються масштаби дифузії та сприйняття інновацій.

Тому спостерігається поступовий перехід від тільки «технологічного» розуміння інновацій до сучасного - розширеного, всеохоплюючого, а також трансформація уявлення про новизну як обов'язкову ознаку інноваційного продукту – від лише технічних характеристик до новизни будь-яких споживчих якостей. Це є одним з проявів гуманізації науки, визнання саме людини джерелом та кінцевою метою інноваційної активності. У наш час дефініції інновацій, що стають рушійною силою суспільного розвитку, повинні, насамперед, відображати поступову зміну характеру сучасної економіки – від індустріальної до креативної, заснованої на знаннях. Прикладом такого підходу може служити тлумачення інновацій, наведене в одному з документів ОЕСР, як здатності творчо управляти знаннями у відповідь на вимоги, сформульовані ринком, або інші соціальні потреби [320].

З даної точки зору, дуже перспективним, незважаючи на його орієнтованість тільки на рівень господарюючого суб'єкта, видається визначення інновацій, надане Євразійським центром управління проектами у розробленому ним Стандарті управління інноваційними проектами: «інновації – це перетворення знань та ідей у продукти (послуги), процеси, стратегії і бізнес-моделі, які були задумані та реалізовані з метою принести клієнтам, співробітникам та власникам усвідомлені переваги (фінансові, споживчі, соціальні тощо) для успіху підприємства на ринку» [82]. Тут в узагальненому вигляді відображаються джерела інновацій, напрямки їх практичного застосування, коло причетних до нововведень осіб та констатується мета їх впровадження – отримання переваг (вигоди) у будь-якій формі. Позитивно, що дане визначення повністю позбавлено «технічного» відтінку, що робить його більш прийнятним для характеристики інноваційної діяльності організацій сфери послуг, у тому числі, й фінансових.

Загальноновизнано, що інновації можуть розрізнятися між собою за багатьма параметрами. Це твердження має важливі теоретичні та практичні наслідки, оскільки закономірності, що є характерними

для одних видів інновацій, можуть не проявлятися або мати навіть протилежний характер для інших видів. Різні типи інновацій мають власні особливості розробки, реалізації та дифузії, вимагають специфічних підходів до управління, відповідних структур організації інноваційної діяльності, її методів та стилів.

Економічною наукою напрацьований значний доробок у сфері типологізації інновацій, представлений у роботах таких вчених, як Л.Л. Антонюк, П.Н. Завлін, С.Д. Ільєнкова, Д.І. Кокурін, Н.В. Краснокутська, А.Я. Кузнєцова, О.О. Лапко, А.І. Пригожин та інші. На підставі вивчення різних точок зору з цього питання, нами сформовано узагальнений на даний час опис класифікаційних ознак інновацій, який подано у додатку А. Для цілей нашого дослідження найбільший інтерес становить аналіз наступних трьох критеріїв:

- ступінь радикальності нововведень;
- рівень новизни інновації;
- предмет і сфера застосування.

За ступенем радикальності, інновації поділяються на базисні (або радикальні), поліпшуючі (модифікуючі) та псевдоінновації. Ця класифікація була запропонована ще у середині 1970-х років німецьким вченим Г. Меншем, який займався дослідженням циклічного розвитку економіки на основі технічного прогресу [156]. Тому базисні (або радикальні) інновації визначаються ним як нововведення, засновані на наукових відкриттях та значних винаходах, що лежать в основі нових поколінь техніки. Взаємопов'язані групи базисних інновацій є основою для формування нового технологічного укладу та визначають його структуру, проте одночасно вони можуть мати місце і в інших сферах суспільного устрою – економічній, політичній, соціокультурній тощо.

Поліпшуючі інновації спрямовані на розвиток і модифікацію базисних інновацій, їх розповсюдження у різних сферах з урахуванням специфіки останніх. Поліпшуючі інновації на порядки чисельніші базисних, проте відрізняються меншою радикальністю і коротшим життєвим циклом. Ефект кожної з них є значно меншим, ніж у базисних, проте за рахунок масовості загальна сума ефекту суттєво зростає. З цього приводу М. Портер зазначав: «більшість змін має еволюційний, а не ради-

кальний характер; часто накопичення маленьких змін дає більше, ніж крупний технологічний прорив» [193, с. 64]. У наш час зазначена група інновацій отримала ще назву інкрементальних (від англ. increment – нарошення), цей термін відображає поступовий процес зміни якісних характеристик об'єкта, що відбувається під їх впливом.

Псевдоінновації, на думку Г. Менша, найчастіше з'являються у фазі спаду економічного циклу, коли традиційні напрямки науково-технічного прогресу вже реалізовані, нові технологічні можливості є невизначеними, а тому споживчий попит підтримується за допомогою різноманітних незначних змін, що стосуються, в основному, зовнішнього вигляду товарів і створюють лише подобу новизни, не надаючи суттєвих переваг ні виробникам, ні споживачам.

Слід згадати, що у 1989 р. російський вчений А.І. Пригожин запропонував ще один вид інновацій за ознакою радикальності - комбінаторні інновації [197, с. 40-41], або, за зарубіжною термінологією, – архітектурні. Вони створюються у результаті нового сполучення вже відомих елементів продуктів, технологій, процесів. Як і радикальні, комбінаторні нововведення можуть мати значний інноваційний потенціал, але, на відміну від перших, ризик, що супроводжує їх впровадження, є більш передбачуваним.

Наступний класифікаційний критерій – новизни – тісно пов'язаний із самою суттю інновацій як впровадження чогось нового, й має дуже важливий практичний аспект. Постає питання: який рівень економічної системи є найнижчим для констатації інноваційності змін – світова чи національна економіка, галузь, регіон, суб'єкт господарювання або його окремі підрозділи? За визначенням ОЕСР, інновація вважається такою, якщо вона впроваджена на рівні фірми (підприємства, суб'єкта господарювання); вищими рівнями є новизна на рівні ринку (регіонального або продуктового) та світової економіки у цілому [347, с. 51-58].

За предметом і сферою застосування, інновації поділяються на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. Продуктові інновації означають впровадження товару або послуги з новими або суттєво покращеними якостями або способами їх використання. Під процесною інновацією розуміється застосування нових або суттєво

вдосконалених методів виробництва або доставки, що може включати зміни у способах діяльності, обладнанні, програмному забезпеченні. Слід зазначити, що на практиці ці типи інновацій тісно пов'язані і взаємодоповнюють один одного, оскільки, як правило, випуск нової продукції або надання нової послуги неможливі без вдосконалення технологічних та організаційних процесів. Більш того, теоретичні та практичні дослідження інноваційної діяльності підприємств довели необхідність та можливість одночасного, синхронного розвитку нових продуктів і нових технологій, як виробничих, так і управлінських, що може надати організаціям суттєві переваги [230, с. 42-43].

Маркетингові інновації – це впровадження нового маркетингового методу, що стосується суттєвих змін у дизайні або упаковці продукту, його просуванні на ринку, рекламі або встановленні ціни. Ці інновації призначені для забезпечення кращої відповідності виробництва потребам споживачів, нового позиціонування продукту на ринку, для відкриття нових ринків з метою зростання продаж.

Організаційними інноваціями, за міжнародними стандартами, вважається впровадження нових методів у бізнес-практику фірм, організацію виробничої діяльності та у відносини із зовнішнім середовищем (публічними інституціями, дослідницькими організаціями, клієнтами, постачальниками тощо). Для того, щоб вважатися інноваціями, ці зміни повинні бути результатом стратегічних рішень, прийнятих керівництвом компанії [347, с. 51].

Враховуючи сутнісні характеристики інновацій, можна, на нашу думку, визначити декілька соціально-економічних функцій, що відображають їх роль в економічній системі:

- економії витрат праці, підвищення ефективності виробництва та споживання;
- підвищення якості виробничих процесів та їх результатів у формі товарів і послуг, що сприяє покращенню якості життя;
- сприяння розвитку людини, що відбувається у процесі розробки та використання інновацій, чим створюються умови для подальшого зростання творчого потенціалу;

- забезпечення фінансування розширеного відтворення, оскільки прибуток від впровадження інновації стає джерелом додаткових фінансових ресурсів (відтворювальна функція);

- стимулювання підприємницької діяльності, оскільки саме впровадження інновацій надає можливість підприємцю певний час одержувати «інноваційну ренту», тобто монопольний надприбуток. Ще Й. Шумпетер визнавав ефективний характер інноваційної монополії, намагання отримати та зберегти яку стає рушійною силою економічного розвитку. На відміну від інших форм монополії, інноваційна співіснує поряд із досконалою конкуренцією, вони є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими процесами економічної реальності.

На думку вчених, інновації є суперечливим явищем, причому первинним є протиріччя між інноваційною та традиційною, рутинною діяльністю: перша заперечує другу. Існують протиріччя й всередині самої інноваційної діяльності – між радикальними та інкрементальними її видами. З сучасної точки зору можна сказати, що певні протиріччя існують і між учасниками інноваційного процесу – ініціаторами, організаторами, розробниками, виробниками тощо, оскільки кожна з таких функціональних груп може мати власні інтереси, що суттєво відрізняються від інших. Розв'язання цих суперечностей можливо на шляхах ефективного управління інноваційними процесами на всіх рівнях – від держави до суб'єкта господарювання.

Необхідність створення систем управління інноваційною діяльністю, кращого розуміння форм її прояву та взаємозв'язку з економічним зростанням викликала потребу у моніторингу, насамперед, на державному рівні, інноваційних процесів та виміру їх параметрів. Міжнародні стандарти у даній сфері визначаються декількома документами, найважливішими серед яких є документи Організації економічного співробітництва та розвитку, що мають назву Керівництво Фраскати та Керівництво Осло. «Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень та експериментальних розробок», або Керівництво Фраскати, вперше було прийнято у 1963 році, зараз діє його шоста редакція, ухвалена у 2002 році. У цьому документі визначається сутність процесу досліджень та розробок («R&D» за міжнародною термінологією, від англ. Research and Development), як

джерела створення технологічних інновацій, характеризуються його стадії та відмінності від спорідненої діяльності.

Інший документ, «Запропоновані керівні принципи збирання та тлумачення даних про технологічні інновації», або Керівництво Осло, був прийнятий у 1992 році й містить базові визначення інновацій та інноваційної діяльності, кількісні параметри інноваційного процесу, механізм обчислення інноваційних витрат та процедури проведення обслідування. Проте його остання, третя редакція, ухвалена у 2005 році, має змінену назву - «Керівні принципи збирання та тлумачення даних про інновації» - і суттєво відрізняється від попередніх, оскільки у них мова йшла тільки про технологічні інновації. Продукти і послуги там розглядалися як інноваційні, лише якщо їх поява була пов'язана з впровадженням результатів науково-технічних досліджень. Нетехнологічні інновації, а саме – організаційні та управлінські, можна було враховувати у складі інноваційної діяльності підприємства, тільки якщо вони мали певний технологічний аспект (наприклад, впровадження автоматизованої системи прийняття рішень, що базується на використанні комп'ютерної техніки та інформаційних технологій).

Такий погляд на зміст інновацій приводив до того, що організації сфери послуг, у тому числі, фінансових, практично не відображалися статистикою у числі «інноваційно-активних підприємств». Так, спеціальне дослідження, проведене наприкінці 1990-х років у Росії, показало, що серед обстежених більш ніж 3,7 тисяч організацій сфери фінансового посередництва, інноваційно-активних було тільки 3,7%, причому у загальному обсязі послуг частка інноваційних складала у них лише 1,2% [51].

Разом з тим, у Додатку 2 Керівництва Осло органам проведення обслідувань пропонувалося певним чином досліджувати й нетехнологічні види інновацій і навіть рекомендувалося поступово розробляти відповідні методики [347, с. 88-89], які б включали наступний мінімальний перелік показників: види нетехнологічних інновацій, економічні вигоди від здійснення цієї діяльності, витрати на нетехнологічні інновації, мета їх реалізації та джерела ідей або інформації для їх розробки.

Нова редакція Керівництва Осло розширює рамки виміру інновацій у трьох важливих напрямках. По-перше, суттєва увага приділяється ролі в інноваційному процесі взаємозв'язків між підприємствами та іншими організаціями. По-друге, визнається наявність та важливість інновацій у таких менш технологічних галузях, як сфера послуг. По-третє, визначення «інновації» розширено шляхом включення двох додаткових типів інновацій – організаційних та маркетингових.

Трансформація методологічних принципів, на яких базується Керівництво Осло, на наш погляд, була пов'язана, з одного боку, з розвитком загальної теорії інновацій, розширенням її об'єктної бази, поглибленням розуміння значення людського капіталу в інноваційній діяльності, а з іншого боку - кардинальною зміною ролі у сучасній економіці сфери послуг, яка у більшості розвинутих країн світу забезпечує створення до 70-80% обсягу національного ВВП. Слід відмітити, що й в Україні сфера послуг в останні роки зростала значно швидше, ніж виробничий сектор, тож, за даними Держкомстату, частка послуг у ВВП країни у 2007 році становила вже більше 50% [60].

Всі ці процеси вже не дозволяють, у тому числі й з практичної точки зору, обмежуватися поглядом на інновації тільки як на технологічні нововведення, обумовлені процесом науково-технічних досліджень та розробок. Конкурентоспроможність економіки, що орієнтована на знання, залежить не тільки від технологічних, а й від організаційних та ринкових інновацій, а їх розробка у сфері послуг є таким же високоінтелектуальним і наукоємним видом діяльності, як й створення новітніх техніки і технологій. Ці міркування цілком стосуються і сектора фінансово-банківських послуг.

Проте вітчизняна статистика поки що досліджує інноваційну активність лише промислових підприємств [172, с. 4, 6]. Тому для отримання уявлення про реальні масштаби інноваційних процесів в Україні нагальним видається включення до кола суб'єктів інноваційної діяльності організацій, які надають послуги, у тому числі і фінансові, розробка та впровадження необхідного методичного інструментарію статистичних обстежень. Певний досвід у цьому напрямку вже накопичений державами Європейського Союзу, а також Росією та Білоруссю [107, с. 69-70].

Фактичне ігнорування сфери фінансових послуг як суб'єкта інноваційної діяльності має, на наш погляд, суттєві негативні наслідки. Воно певним чином стримує наукові дослідження у цьому напрямку, оскільки заважає створенню необхідної інформаційної бази, на що, до речі, вказують й зарубіжні науковці [317]. Відповідно, не розробляються практичні рекомендації, методики, механізми управління, які сприяли б систематизації та вдосконаленню інноваційного процесу у комерційних банках. Відсутність уваги до цих процесів не змушує самі банківські установи розглядати себе як інноваційні організації, вважати інноваційність частиною свого іміджу та суттєвим джерелом зростання, а отже, виділяти інноваційну діяльність як об'єкт стратегічного управління. Нарешті, впровадження банківських інновацій поки що не стало окремим напрямком нагляду та контролю з боку державного регулятора – Національного банку України. Вирішення даного кола проблем вимагає, насамперед, формування більш чіткого уявлення про причини появи, сутність та форми практичної реалізації інновацій у банківській сфері.

1.4. Основні причини виникнення інновацій у банківській сфері

Тривалий час банківська діяльність знаходилася поза межами досліджень інноваційної теорії. У своїй фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер відводив банкам почесну, але тільки забезпечувальну та контрольну роль у здійсненні «нових комбінацій», тобто інновацій: «Банкір робить можливим здійснення нових комбінацій і, виступаючи від імені народного господарства, надає повноваження на їх здійснення. Він - ефор ринкового господарства» [272, с. 169]. Підприємцями, реальними інноваторами у той час (на початку ХХ ст.) він вважав тільки промислових капіталістів.

Пізніше, у статті «Творча відповідь в економічній історії» («Creative response in economic history»), написаної у 1947 році, Й. Шумпетер розширює свій погляд на суб'єктів інноваційної діяльності, включаючи до них і банки. З цього приводу він зазначав: «Фі-

нансові інститути та їх діяльність входять до нашого кола проблем у трьох напрямках: вони є «допоміжним та підтримуючим засобом»; банківська справа може бути об'єктом підприємницької активності, тобто запровадження нових видів банківської діяльності може відображати підприємливість; також банкіри (або інші «фінансисти») можуть використовувати засоби, що є в їхньому розпорядженні, для того, щоб самим увійти у торгове або промислове підприємство» [297]. Це висловлювання однозначно свідчить про те, що автор розглядає банківські інститути як підприємницькі структури, які можуть шляхом інновацій досягати цілей економічного зростання.

Проте до останнього часу суспільною свідомістю банки сприймалися як достатньо консервативні організації, оскільки їх функціонування пов'язано з усталеними, рутинними операціями, незмінними навиками персоналу та методами обслуговування клієнтури. Навіть зовнішній вигляд банківських приміщень відповідав певному стереотипу. Й саме цей консерватизм викликав довіру клієнтів, їх впевненість у надійності та стабільності кредитно-фінансових інститутів. Крім того, загальноприйнятою є точка зору, що інноваційна діяльність завжди пов'язана з додатковим, крім звичайного, підприємницького, ризиком, а комерційні банки, враховуючи суспільне значення та відповідальність своєї діяльності, намагаються взагалі ризики зменшувати.

Характеристика банків як менш інноваційних організацій, ніж підприємства інших сфер діяльності, підтверджується і щорічними експертними дослідженнями Бостонської консалтингової групи (БКГ). Так, в огляді «Інновації 2009», підготовленому на початку 2009 року, у переліку п'ятдесяти найбільш інноваційних компаній світу, який очолюють Apple, Google, Toyota Motor Corporation, Microsoft Corporation, Nintendo та інші, присутні тільки три банківських холдинги – британський HSBC Group, іспанський Banco Santander та американський JPMorgan Chase & Company, які займають, відповідно, 36, 42 і 47-е місця. Причому відзначені вони були не за продуктової розробки, а за інновації процесів та бізнес-моделей [310, с. 21].

Тривалі спостереження свідчать, що сама інноваційна активність банків має певні особливості, оскільки результатом їх діяльності є не товари, а послуги; для них характернішими є інкрементальні, а

не радикальні інновації; процесні, а не продуктові, тобто види інновації, які важче помітити та проаналізувати. Більш докладно характерні відмінності інноваційної діяльності у сферах виробництва та послуг, у тому числі фінансових, представлені у табл. 1.5.

Разом з тим, зарубіжні вчені, з історичної точки зору, зазначають факти дуже нечастих, проте за своїм характером справді епохальних інновацій у фінансовій сфері, до яких можна віднести появу таких фінансових інструментів, як банкноти та чеки (XVI-XVII ст.), банківські депозити (XIX ст.) [305, с. 487], а також формування власне концепції сучасної банківської справи, що була реалізована у 1825 році створенням у Франції першого підприємницького банку *Credit Mobilier*, спрямованого на використання капіталу для економічного розвитку [64, с. 159-160].

У наші часи першими найбільш суттєвими, тобто такими, що набули широкого поширення та мали значний вплив на розвиток банківського бізнесу, продуктовими інноваціями стали депозитний сертифікат, що обертається, та банківська кредитна карта [216, с. 64-65] (кінець 1950-х-початок 1960-х рр.). Більш розширений перелік нововведень у банківській справі наданий у табл. 1.6.

Якщо проаналізувати дані цієї таблиці за періодами часу, то можна виявити наступну закономірність: для періоду 1960-1970 рр. була характернішою поява продуктових інновацій, аніж процесних; у 1980-х роках з'являлася приблизно однакова кількість інновацій обох типів; з початку 1990-х років банківські інновації набувають рис одночасно і продуктових, і процесних, отже, останні, у цілому, переважають. Це повністю кореспондується з гіпотезою нідерландського економіста Я. Ван Дейна про те, що у міру розвитку певної галузі, її наближенням до стадії зрілості кількість продуктових інновацій у ній зменшується, а процесних – збільшується [11, с. 19]. Справа у тому, що банківський бізнес у його сучасному вигляді, як сукупність п'яти напрямів діяльності – роздрібна банківська справа, комерційна (корпоративна) банківська справа, приватна банківська справа, інвестиційний банкінг та управління активами – склався у розвинутих країнах світу порівняно недавно, десь з другої половини XX ст., тому йому притаманні саме ці внутрішні закономірності розвитку.

Таблиця 1.5

Характерні риси інноваційної діяльності у промисловості та сфері послуг

Характерна риса	Промисловість	Сфера послуг
Характеристика продукту	- матеріальний - легко складується - високі витрати при транспортуванні і реалізації	- нематеріальний - легко тиражується та переміщується
Організація досліджень та розробок	- проектно-орієнтована - у межах бюджетів - існують відповідні внутрішні підрозділи	- достатньо хаотично - бюджети не розробляються - дослідження передаються на аутсорсинг
Підхід до інновацій	- систематичний - науковий - на основі внутрішній ресурсів	- спонтанний - поєднання внутрішніх та зовнішній ресурсів
Захист прав інтелектуальної власності	- сильний, на основі патентів	- слабкий, комерційна таємниця або авторське право
Тип інновацій	- прагнення до радикальних	- в основному, інкрементальні
Стратегія комерціалізації	- виготовлення зразків та тестування	- прямий вихід на ринок
Час до впровадження	- від дуже довгого до короткого (у залежності від галузі та продукції)	- відносно короткий
Інноваційна активність	- висока - технологічної спрямованості	- відносно низька - соціальної спрямованості
Потреба в основних фондах	- висока	- низька

Вищезазначені напрями відрізняються, на наш погляд, й ступенем потенційної інноваційності, оскільки мають різні ринкові сегменти, внутрішні структури та культури ведення діяльності, стратегії, бізнес – моделі, а також спектр продуктів та послуг, що пропонуються. Роздрібний та корпоративний банківські бізнеси представляються найменш інноваційними, тому що специфіка їх діяльності пов'язана з наданням, насамперед, традиційних послуг, вимагає виконання великого обсягу рутинної, технічної роботи, а тому інновації у цих секторах, в основному, мають поліпшуючий, модифікуючий характер, а якщо відбуваються радикальні нововведення (наприклад, різні види дистанційного обслуговування), то вони найчастіше привносяться ззовні – із сфери інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 1.6

Деякі ключові інновації у банківській справі

Категорія	Інновація	Час появи
Надання послуг або забезпечення доступу до фінансових ринків, тобто нові продукти та послуги	Кредитні картки	1958 р.
	Облігації	1960-ті рр.
	Депозитний сертифікат	1961 р.
	Єврооблігації	1963 р.
	Втратні облігації	1970-ті рр.
	Конвертовані облігації	1970-ті рр.
	Депозити грошового ринку	1970-ті рр.
	Взаємні фонди грошового ринку	1970-ті рр.
	NOW- рахунок (рахунок з обігвим наказом про вилучення коштів)	1970-ті рр.
	Забезпечення пулом іпотек	1970-ті рр.
	Деривативи	1970-ті рр.
	Рахунок управління готівкою	1978 р.
	Цінні папери, забезпечені заставою нерухомості	1980-ті рр.
	Іпотека з регульованою ставкою	1980-ті рр.
	Іпотека з плаваючою ставкою	1980-ті рр.
	Індивідуальний пенсійний рахунок (IRA)	1980-ті рр.
	Свіп-рахунок (рахунок управління активами)	1980-ті рр.
	Дебетні платіжні картки	1987 р.
	Рахунок «все в одному»	1990-ті рр.
	Депозит для зарахування заробітної плати	1990-ті рр.
	Структуровані продукти	1990-ті рр.
	Кредитні деривативи	1993 р.
	Фонди, що торгуються на біржі (ETF)	1993 р.
	Ощадний рахунок з прив'язкою відсотка до ставок центрального банку	2000-ті рр.
	Погодні деривативи	2000-ті рр.
Організація діяльності, тобто процеси	Системи ризик-менеджменту	1970-ті рр.
	Системи автовідповідачів	1980-ті рр.
	Автоматизована обробка чеків	1980-ті рр.
	Комп'ютеризована система генерації документів за позикою	1980-ті рр.
	Дисконтні брокерські послуги	1980-ті рр.
	Високошвидкісна обробка чеків	1980-ті рр.
	Високошвидкісна обробка офісних документів	1980-ті рр.
	Транкація чеків	1980-ті рр.
	Телефонний банкінг	1983 р.
	Автоматизація видачі іпотечного кредиту	1990-ті рр.
	Централізована обробка кредитних заявок	1990-ті рр.
	Клієнтська база даних	1990-ті рр.
	Електронна торгівля акціями	1990-ті рр.
	Система моніторингу позик	1990-ті рр.

Категорія	Інновація	Час появи
	Аналіз прибутковості клієнта	1990-ті рр.
	Здійснення фінансових операцій єдиним процесом (STP)	2000-ті рр.
	Сегментація клієнтів по потребах	2000-ті рр.
Посидання організаційних функцій та надання послуг	Банкомати	1967 р.
	Система «домашній банк»	1983 р.
	Електронний переказ коштів (POS-термінали)	1985 р.
	Автоматизація банківських відділень	кінець 1990-х рр.
	Інтернет банкінг	1995 р.
	Мобільний банкінг (GSM та WAP послуги)	1999 р.
Змішані типи інновацій	Абонентська скринька для клієнтів	1980-ті рр.
	Система управління касначейством	1990-ті рр.
	Відео-банкінг	1990-ті рр.
	Схеми підвищення лояльності клієнтів	1990-ті рр.
	Фінансовий супермаркет	1990-ті рр.
	Система онлайн-ового фінансового менеджменту	1990-ті рр.
	Персональний банкір	1990-ті рр.
	Відкрита архітектура фінансових послуг	2000-ті рр.

Джерело: [279, с. 13]

Інноваційна діяльність у сфері приватної банківської справи (управління багатством) спрямована на задоволення індивідуалізованих потреб специфічних груп клієнтів, тому полягає у створенні унікальних продуктів, особливих інвестиційних стратегій, концепцій обслуговування, у тому числі з використанням принципу відкритої архітектури. Дифузія, тобто подальше тиражування та розповсюдження таких інновацій, майже не відбувається.

Нарешті, управління активами та інвестиційний бізнес, що пов'язаний з випуском та продажем цінних паперів, здійсненням андеррайтингу, обслуговуванням злиттів та поглинань компаній, операцій зі збільшення капіталу, фінансовим консультуванням, представляються найбільш інноваційними сферами. Вони мають справу з потребами клієнтів (корпоративних та приватних), що динамічно модифікуються під впливом економічних факторів, змін в регулюванні господарської діяльності та оподаткуванні, у стратегіях управління тощо. Діяльність цих бізнесів тісно пов'язана з фінансовими ринками – цінних паперів, похідних інструментів, валютним, на яких інно-

ваційні фінансові продукти та технології швидко розповсюджуються, копіюються, що вимагає від банків, для утримання конкурентних позицій, постійно розробляти та впроваджувати інновації.

Наші міркування певним чином підтверджуються і результатами експертних оцінок інноваційності банків, що наводяться у відповідних оглядах БКГ. За 2007-2009 роки серед п'яти найбільш інноваційних фінансових установ світу всі п'ятнадцять разів були названі або інвестиційні банки, або фінансові конгломерати (тобто холдинги, що включають й могутні інвестиційні підрозділи), або глобальні банки з великими обсягами інвестиційного бізнесу (американський Bank of America та британський HSBC Group).

Порівняння ступеня інноваційності різних напрямів банківського бізнесу безпосередньо підводить нас до з'ясування причин створення інновацій у цій сфері.

Слід відзначити, що у науковій літературі ще недостатньо аналізуються причини інновацій в їх сучасному широкому розумінні, оскільки, при ототожненні інновацій виключно із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, їх виникнення пов'язувалося лише із загальними закономірностями, циклічністю економічного розвитку та з необхідністю оновлення основного капіталу, що лежить в її основі. Такий підхід є, безумовно, вірним, але у сучасних умовах – обмеженим. Тому зараз науковці, у тому числі й вітчизняні, намагаються досліджувати більш широке коло мотивів розгортання інноваційних процесів, проте часто підмінюють аналіз причин інновацій розглядом джерел інноваційних ідей [11, с. 23-24; 129, с. 97] або попиту на інновації [184, с. 47; 257, с. 42].

У підручнику «Інноваційний менеджмент» російських авторів О.В. Суріна і О.П. Молчанової зазначаються наступні різнопланові рушійні сили інноваційного процесу: отримання конкурентних переваг, державне регулювання, фундаментальні характеристики людської натури – цікавість та лінощі [230, с. 16-18].

Причини виникнення фінансових інновацій недостатньо, на думку самих вчених, досліджені й у зарубіжній науці. Існуюча з цієї проблеми література більш концентрується на «кінцевій частині» інноваційного процесу, фокусуючись на дифузії інновацій, характерних

рисах інноваційних суб'єктів, впливу інновацій на прибутковість фірм та соціальний добробут [317, с. 2]. Так, на думку Ф. Мишкіна, «фінансові установи розробляють нові продукти, щоб максимізувати прибуток, задовольняючи як свої потреби, так і потреби клієнтів. Іншими словами, інновація, яка може бути дуже ефективною для економіки, продиктована прагненням до збагачення. Такий погляд на інновацію дозволяє зробити простий висновок: зміни фінансового середовища стимулюють фінансові установи займатися пошуком інновацій, спроможних приносити прибуток» [165, с. 295].

Автори британського видання «Економіка грошей, банківської справи і фінансів» П. Хауелз (P. Howells) та К. Бейн (K. Bain) зазначають: «Безпосередньою причиною інновацій є перспектива прибутку. Вони спричиняються, з одного боку, бажанням фінансових фірм збільшити прибуток, а з іншого, - бажанням кредиторів та позичальників отримати можливість здійснювати надання коштів та запозичення на умовах, що пропонують їм перспективу більшого зростання доходів при визначеному рівні ризику, ніж було можливо раніше» [305, с. 488].

Відомий американський економіст Дж. Сінкі розширює перелік мотивів інновацій в індустрії фінансових послуг, виводячи формулу:

ФОКУС + Інтерес = Фінансова інновація

Під «інтересом» розуміється використання вигідних можливостей, а аббревіатура ФОКУС розшифровується автором наступним чином:

- Фінансова та операційна прозорість
- Оволодіння інформаційними технологіями
- Капітал (його адекватність)
- Успішність боротьби за клієнта
- Ступінь ризику,

отже, тут перераховуються можливі фактори змін у банківському бізнесі [216, с. 59-60].

Приймаючи у подальших дослідженнях вищезазначені положення за основу, необхідно, на нашу думку, насамперед, уточнити поняття «причина» і «фактор». Згідно тлумачного словника, причина

визначається як явище, що обумовлює або породжує інше явище; підстава, привід для яких-небудь вчинків. Фактор – умова, рушійна сила будь-якого процесу, суттєва обставина в якому-небудь процесі, явищі [180, с. 779], яка визначає його розвиток, характер або окремі риси. У свою чергу, умова – це необхідна обставина, яка уможлиблює здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь.

Аналіз цих тлумачень приводить до висновку, що причини інновацій у банківській галузі необхідно визначати як те, що безпосередньо викликає їх появу; що в даних умовах не може бути виконано або забезпечено без здійснення інноваційної діяльності. Факторами можуть вважатися усі інші обставини, які позитивно або негативно впливають на інноваційну активність комерційних банків.

Причини появи інновацій у банківництві, з цієї точки зору, можна розглядати як такі, що обумовлені зовнішнім середовищем діяльності банку та його внутрішніми потребами (рис. 1.5).

Отже, найголовнішою внутрішньою причиною інноваційності є необхідність забезпечення прибуткової діяльності банку, причому не тільки у короткостроковій, а і у довгостроковій перспективі, що, зрештою, має на меті зростання вартості бізнесу. Можливості ж отримання прибутку в умовах ринкової економіки залежать від інтенсивності конкуренції у конкретній сфері господарства: монопольне становище або олігополія означають змогу одержання достатнього обсягу прибутку й від роботи з традиційними продуктами звичними методами. Зовсім інша ситуація складається на сучасному фінансовому ринку, де зниження вхідних бар'єрів внаслідок лібералізації, дерегулювання, зміни психології й уподобань споживачів, дії інших чинників призвело до суттєвого збільшення кількості учасників, які пропонують субститутити банківських продуктів, що дуже часто мають навіть вищу споживчу цінність.

В умовах інтенсивної нецінової конкуренції вирішальним фактором стає спроможність банківської установи генерувати нові потоки доходів за рахунок впровадження інноваційних продуктів, забезпечення особливої якості обслуговування клієнтів, що також є наслідком реалізації інноваційних рішень, які відрізняють банк від його конкурентів. Як справедливо зазначає Ф. Янсен, «перманентна

інновація - єдиний реальний спосіб забезпечення стійкої конкурентної переваги для більшості компаній, яким можна користуватися як тепер, так і у найближчому майбутньому» [275, с. 5].

Раніше нами вже відмічалось, що виведення на ринок інноваційних продуктів, що відповідають певним суспільним потребам, означає створення для господарюючого суб'єкта ситуації інноваційної монополії, яка дозволяє отримувати «інноваційну ренту» або за рахунок збільшення ціни на новий продукт, або за рахунок збільшення обсягу реалізації, захоплення більшого ринкового сегменту.

Проте проста констатація цього факту є недостатньою для банківської сфери, оскільки не відображає специфіку її діяльності. Для аналізу впливу впровадження нових банківських продуктів на прибутковість банку, їх потрібно розглядати диференційовано, як такі, що пов'язані з пасивними операціями, активними операціями або з наданням комісійних послуг. Запровадження інноваційних депозитних продуктів (насамперед, поточних та строкових рахунків з, як правило, підвищеними відсотками або певними бонусами) безпосередньо пов'язано зі зростанням процентних витрат, проте створює умови для розширення кредитної або інвестиційної діяльності, які є джерелом доходів банку. Для кредитних продуктів масштаби збільшення позичкового відсотка обмежуються ситуацією на грошово-кредитному ринку, але тут виникає можливість встановлення вищих комісійних тарифів за послуги у процесі кредитування, що становлять додаткову цінність для клієнтів. Нарешті, встановлення вищих тарифів на інноваційні банківські послуги безпосередньо веде до збільшення прибутковості банку.

Разом з тим, слід відмітити певну обмеженість можливостей підвищення цін на інноваційні банківські продукти у зв'язку з особливостями формування попиту на них. Банківські продукти взагалі, а інноваційні - тим більше, є складними для розуміння, їх зв'язок з грошима викликає підвищену настороженість клієнтів, тому для стимулювання попиту доцільно первісне встановлення тарифів на рівні аналогів або навіть нижче. Подальше збільшення попиту само по собі збільшує доходи банку, а також створює можливості для певного зростання тарифів.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

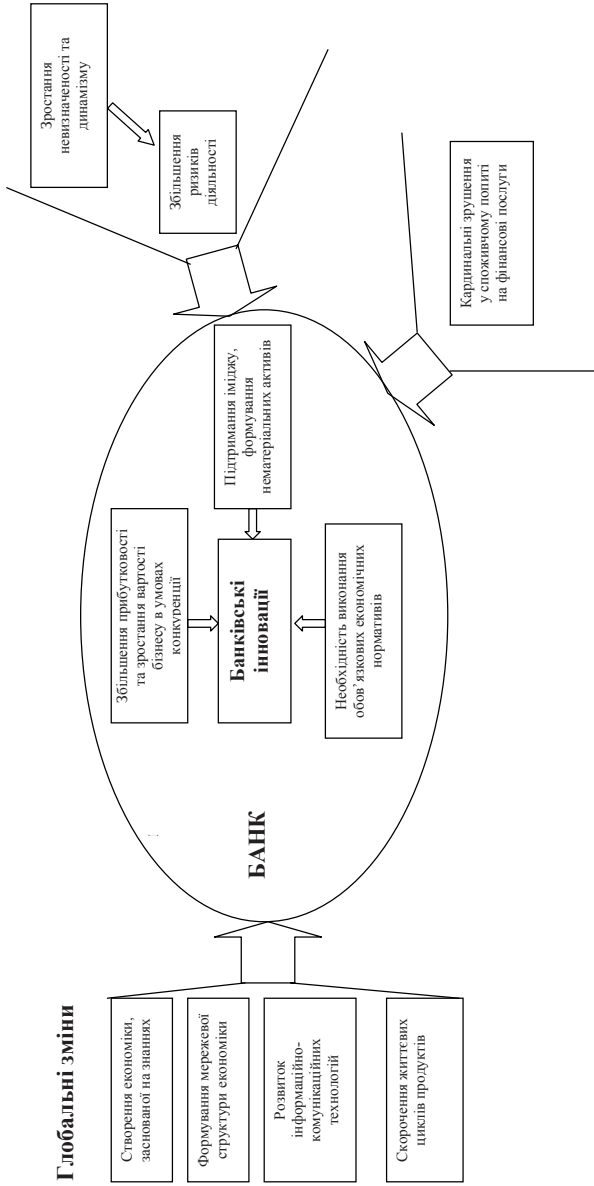


Рис. 1.5. Причини виникнення інновацій у банківському бізнесі

Іншим шляхом збільшення прибутковості банківської діяльності є підвищення операційної ефективності, що у сучасних умовах не може бути наслідком простої економії на ресурсах, а вимагає впровадження процесних – технологічних та управлінських - інновацій. Вони дозволяють знизити витрати на виконання певних операцій з одночасним покращенням якості обслуговування. Так, було підраховано, що наприкінці 1990-х років надання послуг клієнту-фізичній особі у приміщенні банку коштувало 1,07 дол., надання послуг по телефону – 0,54 дол., з використанням банкоматів – 0,27 дол., через Інтернет – 0,01 дол. [124, с. 55].

Процесні інновації дозволяють покращити фінансові результати банку також за рахунок підвищення продуктивності праці банківських працівників та запровадження таких послуг, надання яких було б неможливо без перебудови банківських процесів.

Намагання отримувати вищі прибутки у сучасному висококонкурентному середовищі викликало появу концепції ціннісної інновації [81], що полягає у новому способі конкуренції в існуючій галузі, який принциповим чином відрізняється від традиційних поглядів на ці процеси. Ціннісні інноватори не намагаються догнати та перегнати конкурентів, а докладають зусиль, щоб створити новий ринок, нову безумовну споживчу вартість для клієнтів, тим самим практично виводячи суперників із гри. Ціннісна інновація виникає, коли банківська установа відшукує незаповнені ринкові ніші та намагається їх зайняти. Цими нішами можуть бути клієнтські сегменти, що тільки-но виникають, або споживчі потреби, що не помічаються й не задовольняються конкурентами, чи нові методи надання фінансових послуг.

Отже, усе вищезазначене підтверджує та доповнює висновок Дж. Сінкі про те, що «інновації у сфері фінансового та банківського обслуговування викликані необхідністю отримувати прибуток в умовах конкурентної боротьби» [216, с. 810].

Наступною, проте пов'язаною з першою, внутрішньою причиною появи інновацій можна вважати необхідність дотримання банками вимог державного регулювання банківської діяльності, яке, як відомо, спрямовано на забезпечення стабільного та надійного функ-

ціонування банківської системи шляхом обмеження й контролю за ризиками, що приймають на себе комерційні банки як фінансові посередники.

Проте обмеження ризиків, вимоги забезпечення необхідного розміру адекватності капіталу, підтримання достатнього рівня ліквідності зменшують можливості банків щодо генерування доходів. Певним розв'язанням цього протиріччя й стало створення банками фінансових інновацій, що особливо яскраво можна проілюструвати прикладами із зарубіжної практики, які наводяться у різних за часом виданнях фундаментальної праці Ф.С. Мишкіна «Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків».

Так, існування резервних вимог та обмеження розміру відсотків за банківськими депозитами, введене для стримування конкуренції, викликали у США появу таких інновацій, як євродоларові депозити, банківські комерційні папери, нау-рахунки, рахунки автоматичного перерахування коштів, свіп-рахунки та взаємні фонди грошового ринку. Дотримання вимог щодо адекватності капіталу при одночасному розгортанні кредитної діяльності було досягнуто банками шляхом запровадження інноваційної фінансової технології сек'юритизації, що передбачала перенесення позичкових активів на позабалансові рахунки. При цьому слід підкреслити, що суттю цих інновацій було не порушення законодавства, а, за словами Ф.С. Мишкіна, правомірне «ухилення від регулятивних приписів» [164, с. 382] для забезпечення зростання прибутковості операцій як для банку, так й для його клієнтів.

Сучасним проявом цього взаємозв'язку є очікуване зростання банківської інноваційної активності, пов'язане з внесенням Федеральною резервною системою США змін до так званого Правила Е (Regulation E), які забороняють банкам автоматично стягувати комісії за овердрафтом за чековими рахунками без згоди на це клієнтів. Для американських банків це означає річну втрату доходів у розмірі майже 18 млрд доларів. Отже, фахівці вважають найбільш доцільним виходом із цієї ситуації перегляд концепції функціонування та обслуговування чекових рахунків та створення банками інноваційних

пропозицій, що дозволять надати споживачам додаткову цінність, а фінансовим установам – започаткувати нові потоки доходів [308].

Нарешті, ще однією внутрішньою причиною інноваційної діяльності банків є, на наш погляд, їх бажання створити та підтримувати імідж сучасної, динамічної, респонсивної компанії, яка чутливо реагує на зміни потреб клієнтів, зацікавлена у вирішенні їх фінансових проблем, забезпечує комфортне та доступне обслуговування. Відомо, що імідж і довіра значать для банків дуже багато, а у наш час суспільна свідомість формується під впливом кардинальних змін у характері сучасної економіки, особливою рисою якої є саме інноваційність. З іншого боку, інноваційні рішення формують нематеріальні активи банку, означають розвиток його власних компетенцій та людського капіталу, що є фактором, привабливим для потенційних інвесторів.

Причини виникнення банківських інновацій, на думку багатьох дослідників, кореняться також у змінах зовнішнього відносно банків середовища. Для того, щоб залишатися та бути успішними у своєму бізнесі, банкам необхідно враховувати та використовувати у власній діяльності такі глобальні тренди, як створення економіки, заснованої на знаннях, формування її мережевої структури, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, постійне скорочення життєвих циклів продуктів тощо.

У сучасних умовах, за словами Дж Сінкі, банки «діють як компанії, що зайняті у комунікаційній сфері: вони створюють мережевий організм, який дозволяє збирати, оброблювати та передавати інформацію, що має значення для них самих та для клієнтів» [216, с. 61]. Особливо масштабний вплив на еволюцію банківської індустрії останні декілька десятиліть років чинить прогрес комп'ютерних та телекомунікаційних технологій, які суттєво знижують вартість проведення фінансових операцій, спрощують та прискорюють отримання достовірної інформації з фінансових ринків, зменшуючи їх інформаційну асиметрію, створюють можливості для надання таких послуг, що раніше були неможливими.

Оцінюючи роль зовнішніх технологічних факторів в інноваційному розвитку, І. Ансофф зазначає: «у даний час будь-яка історично

стабільна галузь спроможна миттєво перетворитися на «мінливу» за рахунок вторгнення суміжних технологій» [10, с. 150]. Компанії-виробники технологічного, телекомунікаційного обладнання, розробники програмного забезпечення активно пропонують банкам нові технології та продукти, що дозволяють вдосконалювати усі сфери діяльності кредитних інститутів: роботу фронт -, міддл -, бек – офісів, розвиток взаємовідносин з клієнтами тощо. Зокрема, на початку 2007 року компанія Hewlett Packard (HP) відкрила у Мілані Центр банківських інновацій. Там у реальному середовищі HP демонструє своє бачення того, як комерційні банки можуть застосовувати розроблені нею інформаційні технології для найкращого обслуговування клієнтів та підвищення ефективності операцій. Аналогічну політику проводять й інші ІТ-компанії – IBM, Microsoft, Oracle, Apple, SAP, створюючи для банків широкі можливості використання результатів власних досліджень та розробок.

Важливою причиною виникнення банківських інновацій наприкінці ХХ ст. стало зростання невизначеності та мінливості економічної ситуації, що проявляється у підвищеній волатильності курсів валют та цінних паперів, відсоткових ставок, товарних цін тощо. Кардинальна зміна світової валютної системи на початку 1970-х років призвела до зростання ризикованості операцій на фінансових ринках, що вимагало появи фінансових інструментів та інноваційних технологій для зменшення та хеджування цих ризиків. З цього приводу Ф.С. Мишкін зазначає: «Логічно передбачити, що підвищення процентного ризику викликає зростання попиту на фінансові продукти та послуги, які можуть понизити ризик. Таким чином, зміна економічного середовища буде стимулювати пошук прибуткових інновацій, що відповідають новим запитам, й спонукати фінансові установи розробляти нові фінансові інструменти, які допомагають знизити ризик...» [165, с. 296].

Отже, протягом 70-80-х років ХХ ст. з'явилися валютні та відсоткові деривативи (форварди, ф'ючерси, опціони), валютно-процентні свопи, контракти та цінні папери з плаваючими відсотковими ставками, структуровані цінні папери, пізніше – кредитні деривативи, які дозволили клієнтам не тільки страхувати фінансові ризики, а й

використовувати їх зі спекулятивною метою, а банкам – ефективніше управляти пасивами та активами. Були розроблені й інноваційні системи оцінки ризиків (наприклад, RiskMetrics банку JP Morgan).

Нарешті, слід звернути увагу на таку суттєву причину розробки банківських інновацій, як кардинальні зрушення у структурі та характері потреб споживачів фінансових послуг, що відбуваються останні десятиліття. Відомо, що специфіка роботи банків завжди передбачала тісне переплетіння інтересів кредитних інститутів та їх клієнтів, тому зрозуміло, що для успішної роботи на сучасному ринку кредитні установи повинні чутливо реагувати на будь-які тенденції змін у клієнтській базі – демографічні, освітньо - культурні, матеріальні тощо, пропонуючи нові продукти, технології обслуговування, методи комунікацій та продажів.

Поняття «середньостатистичного» клієнта, на якого був розрахований знеособлений стандартизований продукт, відходить у минуле. Поступове зростання загального рівня добробуту приводить до того, що люди ладні сплачувати збільшені тарифи за врахування індивідуальних потреб, вищу якість, персоналізацію та комфортність обслуговування, що відкриває перед банками широкі перспективи впровадження інновацій. Найсучасніші банківські продукти стають елементом престижу, частиною демонстраційного споживання.

Крім того, банківський ринок стає все більш фрагментованим, на нього залучаються групи споживачів, які раніше не були цільовими для банків – люди з низькими доходами, іммігранти, молодь, навіть підлітки, які можуть стати користувачами спочатку тільки специфічних послуг, створених саме для них. Тенденція збільшення тривалості життя та загального старіння населення ставить перед банками завдання розробки нових механізмів здійснення пенсійних накопичень та управління багатством. Захоплення молоді віртуальною реальністю змушує кредитні інститути переносити своє спілкування з цим клієнтським сегментом та його обслуговування у мережу Інтернет.

Непрямым підтвердженням того факту, що саме клієнтські потреби у багатьох випадках викликають появу банківських інновацій, є залежність ступеня інноваційності банківських установ від рівня

фінансової освіченості та вимогливості клієнтів - як населення, так і керівництва компаній, яка відмічається окремими науковцями та банківськими фахівцями (21, с. 8; 151, с. 158).

Отже, здійснюючи свою діяльність, будь-який банк має справу з реально існуючим спектром інституційних, економічних, соціальних, технологічних та організаційних обставин, і з цієї точки зору його інноваційна активність є не довільною, а історично обумовленою. Проведена систематизація причин виникнення банківських інновацій дозволяє чіткіше охарактеризувати фактори, які впливають на ступінь інноваційної активності комерційних банків та визначення її напрямків, що сприятиме більш обґрунтованому вибору ними стратегій свого інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2.

БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

2.1. Теоретичні аспекти банківських інновацій

Проблема банківських інновацій є досить новою для економічної науки пострадянських країн, й цьому можна знайти, на наш погляд, як мінімум, чотири причини.

По-перше, теорія інновацій первісно і тривалий час була спрямована тільки на вивчення закономірностей розвитку матеріального виробництва та науково-технічного прогресу й взагалі не вивчала аналогічні процеси у сфері послуг, у тому числі фінансових. На цих же підвалинах були розроблені і всі законодавчі, нормативні документи у цій сфері. Так, у Господарському Кодексі України міститься наступне визначення інноваційної діяльності: це діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [50, ст. 325]. Незважаючи на доповнення «інші сфери суспільного життя», мова тут все ж таки йде лише про науково-технічні досягнення та, як обов'язковий елемент, вказується інвестиційна діяльність. З цієї точки зору, банки, дійсно, здаються абсолютно неінноваційними організаціями.

Крім того, сама специфіка банківської діяльності, про яку вже раніше говорилося, провокує створення такого враження, тим більше, що в Україні повномасштабно представлені тільки два напрями сучасного банківництва – роздрібна та комерційна справа, які, у цілому, є найменш інноваційними. Тому проблеми інноваційності банківських установ до останнього часу не вважалися перспективною сферою наукових досліджень.

По-третє, однією з перепон на шляху вивчення банківських інновацій, у тому числі й в розвинутих країнах, є недостатність або навіть повна відсутність узагальнених фактичних даних. Дослідження інновацій у сфері виробництва традиційно базуються на аналізі об-

сягів фінансування НДДКР, кількості оформлених патентів, інформації про інноваційно активні підприємства тощо. Стосовно фінансового сектора аналогічна інформація практично відсутня.

Нарешті, інноваційна діяльність суб'єктів господарювання активізується в умовах конкурентного середовища, зрілих ринків, коли суттєво зменшуються або взагалі зникають інші джерела органічного зростання. І тільки тоді з'являється фактичний матеріал, який після накопичення певного обсягу стає об'єктом наукового дослідження, починає потребувати теоретичного осмислення та узагальнення. Дворівнева банківська система, що функціонує на ринкових засадах, стала абсолютно новим сектором економіки пострадянських країн, якому був необхідний певний час для становлення, оволодіння основами ведення банківської справи, формування конкурентного ринку та консолідації. Достатньо тривалий період, враховуючи величезну потребу у позикових коштах реального сектора економіки та неохопленість населення банківськими послугами, банки могли отримувати значні доходи у вигляді відсоткової маржі, за рахунок спекулятивних операцій з іноземною валютою та операцій на ринку ОВДП.

З початку 2000-х років банки, котрі мали намір залишитися на фінансовому ринку, почали вибудовувати стратегії, що стали інструментом пристосування до змін макроекономічного середовища, на яке особливо вплинула фінансова криза 1998 року. Інноваційність для багатьох з них стала одним з суттєвих факторів зростання, зміцнення конкурентних позицій, залучення та утримання клієнтів. Ці тенденції вже не могли залишитися поза увагою українських вчених та дослідників з інших країн СНД, насамперед, Росії.

Разом з тим, слід відмітити, що інновації у фінансовій сфері, зокрема, у банківській діяльності, вже достатньо тривалий час у різних аспектах вивчаються вченими країн з розвинутою ринковою економікою. Їх науковий доробок, творчо опрацьований з урахуванням особливостей транзитивної економіки, яка існує й в Україні, може і повинен стати відправною точкою для подальших досліджень.

Одним з перших у країнах СНД інновації у банківській сфері почав вивчати російський вчений Е.А. Уткін, який у 1996 році опублікував одноосібно та у співавторстві дві роботи, в яких використо-

увався термін «банківські інновації» та аналізувалися основні закономірності управління інноваційними процесами у комерційних банках [248; 249, с. 74- 82]. Найважливішим є те, що ним відразу був сформульований «широкий» підхід до розуміння банківських інновацій, які, на думку, науковця, «включають не тільки технічні або технологічні розробки, а й будь-які зміни у кращу сторону в усіх сферах діяльності банку» [249, с. 76]. Зазначена термінологія закріпилася у російській економічній науці, і у подальшому дослідники для характеристики інновацій у різних напрямках діяльності банків, як правило, використовують категорію «банківські інновації».

Підтвердженням цьому є ціла низка робіт – монографій, дисертацій, підручників, статей, що були написані протягом останнього десятиліття, в яких розглядаються сутність, класифікація, закономірності розвитку банківських інновацій та організація і управління інноваційною діяльністю банків. Серед авторів цих публікацій можна назвати: І.Т. Балабанова [18], В.С. Вікулова [31, 32, 33, 34], О.О. Зверєва [97], О. І. Лаврушина [137], А.В. Муравйову [168, 169], О.Г. Новосьолову [179], А.І. Поліщук [189], Т.Б. Рубінштейн [213], П.В. Семікову [221] та інших.

Українські науковці також при аналізі інноваційної діяльності банків використовують термін «банківські інновації», а також синонімічні йому поняття «інновації банків» та «інновації у банківській сфері». Прикладами цього є дослідження О.А. Кириченка, В.І. Міщенко [16 с. 767], С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиґа, І.В. Волошка [133, с. 296-297], О.В. Меренкової [157], Н.С. Поповенко [192] та інших. Саме про банківські інновації також часто йдеться у матеріалах засобів масової інформації.

Разом з тим, у західній економічній літературі інноваційний процес у банківському секторі, як правило, позначається терміном «фінансові інновації» (див., наприклад, праці Фредеріка С. Мишкіна, Джозефа Сінкі-мол., Т. Коха¹ та інших), що робить правомірним його використання у цьому сенсі й українськими та російськими науков-

¹ Т. Кох (Т. Koch) та С. МакДональд (S. MacDonald) у своєму підручнику «Банківський менеджмент» надають перелік основних, на їх думку, фінансових інновацій, що з'явилися у період 1961-2001 років (див. Додаток Б).

цями. Тут можна згадати більш ранню працю І.Т. Балабанова [13], роботи С.В. Серебрякова [220], Н.П. Погореленко [188], Т. Медвідь [153], колективну працю «Каким будет банк XXI века?» [22] та ряд інших. Як справедливо зазначає Г.М. Азаренкова, «у даному сенсі варто виходити з об'єктивних джерел появи фінансових інновацій, які зумовлені фінансовою сферою економічних відносин» [4, с. 29], у межах якої функціонують і банки. Тому, на наш погляд, правомірним є раніше зроблений нами висновок, що на певному етапі досліджень даного кола проблем банківські інновації можна називати фінансовими [80, с. 150].

Проте поглиблення наукових досліджень, збільшення обсягу різноманітного фактичного матеріалу завжди веде до уточнення та конкретизації визначення категорій, що використовуються. Проведений аналіз праць зарубіжних та українських науковців засвідчив, що категорії «банківські» та «фінансові» інновації мають дуже близький, проте не тотожний зміст.

Так, лауреат Нобелівської премії Мертон Міллер (Merton H. Miller) говорить про фінансові інновації як зміни у фінансових інститутах та інструментах [327, с. 461]. Американські дослідники У.С. Фрейм (W. Scott Frame) і Л. Дж. Уайт (Lawrence J. White) визначають їх як «щось нове, що зменшує витрати, зменшує ризики або створює вдосконалений продукт/послугу/інструмент, який краще задовольняє потреби учасників фінансових ринків» [300, с. 3]. П. Туфано (P. Tufano), професор Гарвардської школи бізнесу, вважає, що фінансові інновації – це створення та розповсюдження нових фінансових інструментів, а також фінансових технологій, інститутів та ринків; прикладами продуктових інновацій він називає нові деривативні контракти, нові корпоративні цінні папери або нові форми інвестиційних продуктів, а процесних – нові способи розповсюдження цінних паперів, процесингу операцій тощо [350, с. 311].

Цінний матеріал для аналізу надає створений у 1988 році американським науковцем Дж. Фіннерті (J.D. Finnerty) перелік вдалих фінансових інновацій, що отримали найширше розповсюдження, - так званий «список Фіннерті». Цей список включає чотири складові –

цінні папери, фінансові процеси, фінансові інструменти й фінансові стратегії та рішення корпорацій (див. Додаток В).

Автори українського навчального посібника «Міжнародні фінанси» О.М. Мозговий, Т.Є. Оболенська та Т.В. Мусієць визначають фінансові інновації як «нові фінансові інструменти та фінансові технології» [167, с. 19]. Такої же точки зору дотримуються й Г.В. Карпенко та А.П. Данькевич [116, с. 113]. На думку В.Г. Федоренко, фінансові інновації становлять процеси конструювання і запровадження в обіг нових фінансових інструментів, технологій фінансового інвестування тощо, ще більшою мірою підвищуючи гнучкість реакції фінансового ринку на кон'юнктурні впливи [252, с. 207]. У «Фінансово-економічному словнику» термін «фінансові інновації» взагалі відноситься тільки до методів, що застосовуються підприємствами для здійснення операцій з новими видами фінансових активів чи нових операцій з наявними активами [89, с. 238],

Проаналізувавши вищенаведені визначення та переліки фінансових інновацій, можна зробити висновок, що, по перше, вони мають відношення й до певних елементів фінансової системи, що не є банками – інших фінансових інститутів, фінансів корпорацій тощо. По-друге, під визначення фінансових інновацій підпадають інструменти, що не є банківськими продуктами – біржові контракти, акції, страхування. Нарешті, фінансові інновації не охоплюють деякі сфери інноваційної діяльності банків – організація, менеджмент, маркетинг, внутрішньобанківські технології тощо.

Тому, на нашу думку, фінансові та банківські інновації, якщо використовувати математичні терміни, можна представити множинами, що перетинаються. Їхній перетин формують нові або вдосконалені банківські продукти та послуги, що надають споживачам переваги у доходності, ліквідності, зменшенні ризиків, повніше задовольняють інші фінансові потреби клієнтів (рис. 2.1). Ключовою категорією дослідження інноваційної діяльності банків є саме банківські інновації, а фінансові - виступають одним з їх конкретних видів. Звуження кола банківських інновацій тільки до фінансових не дозволяє надати комплексне визначення цієї категорії, у повній мірі охарактеризувати причини їх виникнення та фактори, що на них впливають.



Рис. 2.1. Співвідношення понять “фінансові” та “банківські” інновації

Враховуючи дискусійність самого поняття інновацій та нетривалий період досліджень банківської інноваційної діяльності, можна констатувати, що у вітчизняній науці ще не сформувалося загальноприйнятого визначення категорії «банківські інновації». Відповідний термін відсутній в «Енциклопедії банківської справи України» [84] та фінансово-економічних словниках [89, 254]. Проте деякі вітчизняні науковці у своїх працях надають власне бачення цього поняття. Так, автори підручника «Банківський менеджмент» зазначають: «як синтетичне поняття банківська інновація, або сукупність нових банківських продуктів і послуг, - це результат діяльності банку, направленої на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, які сприяють отриманню прибутку клієнтом» [16, с. 768]. У цьому визначенні справедливо підкреслюється позитивний вплив інновацій на діяльність самого банку та його клієнтів, проте поняття банківської інновації розповсюджується тільки на продукти і послуги.

Автори навчального посібника «Стратегічний менеджмент банку» вважають, що поняття інновації стосується такого нововведення у будь-якій сфері функціонування банку, яке має певний позитивний економічний або стратегічний ефект (приріст бази клієнтів банку, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення будь-якого виду операцій тощо) [133, с. 302]. Тут сфера банківських інновацій суттєво розширюється, проте вони визначаються через слово «нововведення», яке, в принципі, є синонімом інновацій.

Н.П. Погореленко розглядає банківські інновації у контексті терміну «фінансова інновація», як те, що зменшує витрати або фінансовий ризик [188, с. 202]. О.В. Меренкова вважає, що поняття банківських інновацій використовується для визначення нововведень у банківській діяльності, які характеризуються вищим технологічним рівнем та новими споживчими якостями [157, с. 188].

Цікаві думки стосовно проблеми, що розглядається, знаходимо й у працях російських науковців. Так, Е.А. Уткін пише, що банківські інновації є процесом постійного оновлення різних сторін діяльності банку, який, у тому числі, здійснюється на основі аналізу досягнень конкурентів [249, с. 76]. І.Т. Балабанов визначає банківську інновацію як реалізований у формі нового банківського продукту або операції кінцевий результат інноваційної діяльності банку [18, с. 206]. А.І. Поліщук вважає, що банківська інновація як сукупність принципово нових банківських продуктів та послуг – це синтетичне поняття цілі та результату діяльності банку у сфері нових технологій, що спрямовані на отримання додаткових доходів [189, с. 14]. Т.Б. Рубінштейн, використовуючи відоме визначення сутності інновацій, адаптує його до банківської діяльності: «Інновації у комерційному банку є кінцевим результатом інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або удосконаленого банківського продукту, впровадженого на ринку, нової або вдосконаленої технології обслуговування клієнта, що використовується у практичній діяльності банку, або у спектрі принципово нових послуг» [213, с. 28].

У той же час треба відмітити, що достатньо часто банківські інновації фактично розглядаються переважно з точки зору впровадження результатів технічного прогресу, інформаційно-комп'ютерних та телекомунікаційних технологій у сферу банківського бізнесу [16, 22, 45, 168]. На нашу думку, це є наслідком застосування традиційного уявлення про інноваційну діяльність, що тривалий час пов'язувалася лише з науково-технічними розробками. Сьогодні методологічні підходи кардинально змінюються, практичним відображенням чого є суттєва трансформація положень одного з основних міжнародних документів у сфері інновацій – Керівництва Осло. Тому не можна не погодитися з твердженням В.О. Берегового про те, що «під бан-

ківськими інноваціями слід розуміти вдосконалення, оновлення напрямків та інструментів діяльності банку, тобто не тільки технічні або технологічні нововведення в області банківських або інформаційних технологій, але і будь-які зміни, що покращують якісну основу відтворення банківських послуг, зокрема, фінансові інновації, структурне вдосконалення» [23, с. 39].

Аналіз наукового доробку у даному напрямі досліджень дозволяє стверджувати про доцільність визначення банківських інновацій у вузькому та широкому сенсі. Вузьке значення відображатиме інноваційні характеристики банківських продуктів та послуг як кінцевого результату діяльності банку. Важливість виділення цієї категорії визначається тим, що саме продуктові інновації складають основу поточної інноваційної діяльності банку. Банківські інновації у широкому розумінні повинні охоплювати всі можливі аспекти інноваційної діяльності кредитно-фінансових інститутів.

Проте для характеристики банківських інновацій у вузькому значенні необхідно, насамперед, визначити, що розуміється під банківським продуктом та послугою. У літературі це питання залишається дискусійним, існують різноманітні точки зору стосовно змісту та співвідношення цих понять.

Так, І.Т. Балабанов під банківським продуктом розуміє матеріально оформлену частину банківської послуги (платіжна карта, дорожній чек, пам'ятна монета тощо), тобто фактично ототожнює його з річчю [18, с. 206], що є, безумовно, завузьким підходом. О.М. Іванов визначає банківську послугу як різноманітні види діяльності банку, що супроводжують та оптимізують проведення банківських операцій, а банківський продукт – як комплекс взаємопов'язаних банківських послуг та операцій, спрямований на задоволення потреб клієнтів у певних видах банківської діяльності [101, с. 19]. Є й приклади ототожнення цих понять: «новий банківський продукт - це банківська послуга, що вперше пропонується на ринку або є новою для банку при наданні її своїм клієнтам» [237].

Західні економісти підходять до розмежування банківських продуктів та послуг більш з практичної точки зору. Так, Р. Труман (R. Trueman) та Я. Сміт (I. Smith) називають продуктами ті пропозиції

банку, що пов'язані з виплатою або отриманням відсотків, а послугами – з одержанням комісійної винагороди [349, с. 3-4]. С. Фрейм і Л. Уайт під послугами розуміють, в основному, забезпечення клієнтам доступу до власних рахунків та виконання платежів [300].

Виходячи із сучасних ролі та функцій банківських установ у ринковій економіці, можна стверджувати, що результатом їх діяльності є надання економічним суб'єктам послуг з перерозподілу ресурсів, ризиків, інформації та здійснення розрахунків. Послуга визначається тлумачним словником української мови як дія, вчинок, що дає користь, допомогу іншому. Таким чином, під банківською послугою пропонується розуміти процес та корисний ефект цілеспрямованої діяльності банківських працівників, що полягає у задоволенні існуючої потреби клієнта, пов'язаної з грошовими ресурсами (депозитні послуги, розрахунково-касові, кредитні, факторингові, довірчі, консультаційні, управління багатством тощо).

Поняття «банківський продукт» увійшло до банківської термінології, на наш погляд, разом із запровадженням філософії та практики маркетингу, коли банки почали формувати «продуктовий ряд», здійснювати «продаж продуктів», розвивати «канали збуту продуктів». Далася взнаки й зростаюча «індустріалізація» банківської справи, що знайшло відображення у понятті «індустрія банківських послуг» й означає підвищену технологічність, масовість, стандартизацію обслуговування. З цієї точки зору, банківський продукт можна визначити як конкретну форму, один з багатьох варіантів задоволення певної фінансової потреби клієнта, що розрізняється у залежності від специфіки споживача та на основі суттєвих для споживчого вибору параметрів – механізму, умов, ціни, строків тощо.

Іншими словами, банківський продукт - це впорядкований, внутрішньо узгоджений та документально оформлений комплекс дій співробітників банку (процедур), що складає завершену технологію обслуговування клієнта [20, с. 21]. Отже, реалізація банківського продукту у процесі обслуговування означає отримання клієнтом банківської послуги. У цьому сенсі інновації у послугах достатньо складно відділити від процесних інновацій, що формують процес їх надання. У свою чергу, надання послуги неможливо без наявності

певного спектру банківських продуктів. Створення нового банківського продукту відбувається у межах вже існуючої або нової банківської послуги, у свою чергу поява нової послуги викликається новими фінансовими потребами різних груп клієнтів. Деякі приклади формування спектру банківських продуктів для приватних клієнтів представлені на рис. 2.2.

Особливостями механізму створення нових банківських продуктів, на відміну від промислових товарів, є специфіка процесу їх розробки та необхідність врахування при цьому вимог банківського законодавства.

Створення інноваційних продуктів в умовах матеріального виробництва відбувається у результаті здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, проведення яких не характерно для банків. Проте в економічній літературі ще рідко, але вже зустрічається термін, яким можна охарактеризувати процес виникнення нових банківських продуктів та послуг – банківський інжиніринг.

Взагалі, слово «інжиніринг» (англ. engineering) походить від латинського *ingenium*, що означає винахідливість. Такий вид діяльності, що включає різнопланові інженерно-консультаційні послуги, з'явився у розвинутих країнах у 60-х роках ХХ ст. За аналогією, Ю.С. Масленченков зазначає, що «інжиніринг банківських продуктів – це набір методів та прийомів, що використовується для розробки банківського продукту» [152, с. 56]. Український економіст О. Ковальов надає більш розширене визначення: «Банківський інжиніринг як економічне поняття відображає, з одного боку, процес проектування, розробки та практичної реалізації конкурентоспроможних інноваційних банківських інструментів, продуктів та бізнес-процесів, а з іншої – віртуозне володіння методом системного підходу до економічних процесів у площині творчого пошуку й рішення актуальних проблем банківської практики» [119, с. 55].

Слід зазначити, що схожий, але не рівнозначний, термін - «фінансовий інжиніринг» - використовується у науковій та навчальній літературі, як правило, для позначення окремої послуги банку для корпоративних клієнтів [14, с. 499-502], або як процес створення фінансових інструментів та технологій для вирішення проблем у сфері корпоративних фінансів [1, с. 125-127].

Говорячи про необхідність відповідності інноваційних банківських продуктів та послуг вимогам банківського законодавства, потрібно мати на увазі, що діяльність банків як особливих фінансових інститутів є об'єктом суворого державного регулювання. Це пов'язано зі значною соціально-економічною значущістю банківської діяльності для стабільності та розвитку народного господарства. Тому невід'ємною складовою процесу банківського інжинірингу повинна бути експертиза продуктів, що планується запроваджувати, на відповідність, насамперед, національним законодавчим та інструктивним нормам [див. 76, 77].

Узагальнюючи вищевикладене, можна, на нашу думку, надати наступне визначення банківських інновацій у вузькому значенні даного терміну: це впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди й є результатами банківського інжинірингу.

Проте створенням продуктових інновацій банківська інноваційна діяльність не обмежується. Як й будь-які інші суб'єкти господарювання, що діють у конкурентному середовищі, банки намагаються покращити, оптимізувати власну діяльність, застосовуючи інновації у сферах технологій, організації бізнес-процесів, стратегічного управління, маркетингу тощо. З цього приводу М. Портер зазначав: «нововведення у широкому сенсі включають й покращення технології, й удосконалення способів та методів ведення справ. Конкретно оновлення може виражатися у змінах товару або виробничого процесу, нових підходах до маркетингу, нових способах розповсюдження товару та нових концепціях сфери конкуренції. Фірми-новатори не тільки вловлюють можливість змін, але й змушують ці зміни відбуватися швидше» [193, с. 64].

Нові технології, як сукупність способів перетворення ресурсів у заданий результат – продукт, змінюють механізм здійснення банківських операцій. Можна сказати, що якщо продуктові інновації визначають зміст відносин «банк-клієнт», то технологічні інновації встановлюють якість цих відносин. Основними ознаками, що фор-

мують зазначену якість, є оперативність надання послуги, зручність, зрозумілість для клієнта, економічність процесу продуктоутворення для споживача та самого банку. Банківські технологічні інновації тісно пов'язані з продуктовими, оскільки, з одного боку, створюють умови для виникнення нових банківських продуктів (наприклад, мобільний зв'язок – мобільний банкінг – оплата комунальних послуг за допомогою мобільного телефону), а з іншого – вдосконалюють, надають нові характеристики продуктам, що вже існують (онлайнове відкриття депозиту через інтернет).

Організаційні інновації є характерною рисою ведення бізнесу в умовах інформаційного суспільства. Вони спрямовані на виявлення, мобілізацію та активізацію ключових ресурсів та компетенцій банку, які не можуть бути просто відтворені конкурентами. Організаційні та маркетингові нововведення мають особливе значення для банків як бізнес-структур, оскільки основним результатом їх діяльності є достатньо одноманітні продукти, а інновації, що з'являються, дуже швидко проходять шлях до типізації, тому для привернення уваги споживачів банкам необхідно розрізнятися й в якихось інших аспектах.

Організаційні інновації, на наш погляд, покликані розв'язувати протиріччя між необхідністю у суворій регламентації та максимальній формалізації банківських бізнес-процесів для зниження операційних, юридичних, репутаційних ризиків та потребою в адаптації банків до змін ринкового середовища з метою посилення конкурентних позицій.

Проте слід зауважити, що вищезазначені інновації рідко бувають специфічними саме для банків, останнім часом вони активно запозичуються кредитно-фінансовими інститутами з інших сфер суспільного виробництва та творчо адаптуються до умов банківської діяльності (формування органічної структури банківської установи, реінжиніринг бізнес-процесів, система управління взаємовідносинами з клієнтами, бюджетування, контролінг, нові прийоми реклами тощо). Імпульси щодо впровадження технологічних інновацій також найчастіше виходять з інших галузей – електроніки, інформаційної сфери, комунікацій. Отже, у зазначених випадках банки у цілому ви-

ступають не лідерами, а імітаторами, тому лідерство з кожної окремої інновації визначається не за розробкою, а за першістю в її застосуванні.

Таким чином, банківські інновації у широкому розумінні можна характеризувати як процес створення додаткової цінності для клієнтів, працівників та власників банку шляхом внесення якісних змін в усі сфери його діяльності - продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, що стали результатом практичної реалізації нових ідей, знань та стороннього досвіду. Теоретичне визначення змісту категорії, яка досліджується, створює передумови для розробки практичних дій щодо організації та управління процесом здійснення інноваційної діяльності у комерційних банках.

2.2. Сучасні підходи до класифікації банківських інновацій

Успішність інноваційної діяльності банку залежить від ефективності організаційно-економічного механізму її реалізації, створеного на основі певної теоретичної та методологічної бази. Одним з підґрунть його формування є орієнтація банківської установи на розробку та впровадження певних типів інновацій, що визначаються на підставі їх класифікації, необхідність якої викликана різноманіттям сфер та об'єктів банківських нововведень.

Як відомо, класифікація – це багатоступінчатий, послідовний поділ обсягу певного поняття з метою систематизації, поглиблення і отримання нових знань щодо членів поділу; її результатом є система співпорядкованих понять [253, с. 283]. З методологічної точки зору, класифікація виконує роль методу теоретичного узагальнення та прогнозу, таким чином, по відношенню до аналізу інноваційної діяльності банку вона покликана поглибити наше уявлення про сутність та прояви банківських інновацій та окреслити напрямки розвитку цієї категорії.

З практичної точки зору, типізація інновацій дозволяє банку:

- обґрунтовано підійти до формування різних видів інноваційних стратегій банку з прив'язкою до конкретних зовнішніх умов та потенціалу банку;

- розробити відповідний організаційно-економічний механізм реалізації інновацій для виконання стратегічних цілей організації;

- чіткіше ідентифікувати кожну інновацію ще на стадії початку її розробки, визначити можливості та обмеження, що пов'язані з її використанням;

- забезпечити системне управління всіма стадіями життєвого циклу нововведення;

- визначити можливі бар'єри на шляху впровадження конкретного виду інновацій та розробити механізми їх подолання тощо.

Ми погоджуємося з авторами роботи «Провайдинг інновацій» щодо визначення наступних основних вимог до створення класифікації інновацій:

- наукова новизна та практична цінність;

- системний характер ознак, необхідних для аналізу;

- можливість кількісної або якісної оцінки запропонованих ознак [199, с. 35].

До цього необхідно, на наш погляд, додати, що зазначена класифікація обов'язково включатиме ознаки, які зафіксовані у міжнародних документах, зокрема, у Керівництві Осло. Крім того, класифікації конкретних видів інновацій, у тому числі банківських, повинні базуватися на загальних теоретичних підходах до типології нововведень. Нарешті, зрозуміло, що багатоаспектність банківських інновацій буде призводити до певного перетину класифікаційних множин між собою, що не є недоліком типології, яка розробляється, а її іманентною рисою.

Слід зазначити, що у доступних нам публікаціях західних учених з питань фінансових інновацій не міститься скільки-небудь докладної їх класифікації. Практично єдиними класифікаційними ознаками, що згадуються, є предмет застосування (продуктові, процесні тощо) та ступінь радикальності (радикальні та інкрементальні) [наприклад, 296, с. 43-44, 59-61]. Ще одна точка зору належить Ф.

Мишкіну, який виділяє три основні типи фінансових інновацій у залежності від факторів, що спричиняють їх появу:

- реакція на зміну попиту (потреба у зниженні ризику спричинила появу іпотеки з гнучкою відсотковою ставкою та фінансових деривативів);

- реакція на зміну пропозиції (інформаційні технології знизили вартість проведення фінансових операцій та спростили отримання інформації інвесторами – кредитні та дебетні картки, електронне обслуговування, втратні облігації, розвиток ринку фінансових векселів, сек'юритизація);

- інновації з метою уникнути обтяжливого регулювання (резервних вимог та обмеження відсотків за депозитами) – взаємні фонди грошового ринку, свіп-рахунки тощо [165, с. 295].

Значно більше уваги питанню створення типології банківських інновацій приділяють вітчизняні та російські науковці, свідченням чого є розробка декількох варіантів класифікацій, що представлені у табл. 2.1.

Враховуючи, що інформація у табл. 2.1 подана за хронологічним принципом, можемо відмітити тенденцію збільшення кількості ознак, які поступово запозичувалися із існуючих загальних класифікацій інновацій та застосовувалися для більш різнобічної характеристики банківських. Разом з тим, в останній, найширшій класифікації, запропонованій В.С. Вікуловим, спостерігається певна підміна понять. Так, лідерами і послідовниками, на нашу думку, можуть бути не самі інновації, а, у залежності від обраної стратегії, суб'єкти інноваційної діяльності. Крім того, запропонована класифікація за рівнем новизни з точки зору змісту фактично повторює класифікацію за інноваційним потенціалом.

Звертає також на себе увагу недостатня деталізація одного з найважливіших критеріїв типологізації банківських інновацій – за предметом та сферою застосування, докладна розробка якого, на наш погляд, сприятиме формуванню методологічних основ здійснення відповідних державних статистичних спостережень.

Таблиця 2.1

Класифікації банківських інновацій, що наявні у науковій літературі

Критерій	Види інновацій
Класифікація банківських інновацій, запропонована І.П. Хомініч [261, с. 17]:	
Причини появи	- реактивні - стратегічні
Цілі	- оперативні (поточні, короткострокові) - перспективні (довгострокові)
Функціональний зміст	- виробничі - інтелектуальні - управлінські - фінансові
Предмет (сутність)	- продуктові (новий продукт, послуги) - процесні (технології, схеми управління та обслуговування клієнтів, моделі поведінки)
Класифікація банківських інновацій, запропонована Е.А. Уткіним, Н.І. Морозової, Г.І. Морозової [247, с. 11]:	
Причини виникнення	- реактивні - стратегічні
Предмет і сфера застосування	- продуктові - ринкові (відкривають нові сфери і ринки застосування продукту) - інновації – процеси
Характер потреб, що задовольняються	- орієнтовані на існуючі потреби - орієнтовані на формування нових потреб
Класифікація банківських інновацій, запропонована О.І. Лаврушиним [137, с. 599]:	
Мета інновацій	- нові послуги, пов'язані з розвитком грошово-кредитного ринку - послуги з управління грошовими коштами клієнтів - інновації у традиційних сегментах ринку позичкових капіталів
Тип клієнта	- для оптового клієнта - для роздрібного клієнта
Рівень новизни	- нові для світового ринку - нові для вітчизняного ринку
Класифікація банківських інновацій, запропонована С.М.Козьменком, Ф.І. Шпигом, І.В. Волошкою [133,с. 296-297]:	
Причини виникнення	- реактивні - стратегічні
Предмет і сфера застосування	- продуктові - ринкові - інновації-процеси
Характер потреб, що задовольняються	- орієнтовані на існуючі потреби - орієнтовані на формування нових потреб
Сфера виникнення	- внутрішні для банку - зовнішні для банку

Критерій	Види інновацій
Предмет застосування у контексті сфер виникнення	- фінансові - технологічні - адміністративні - концептуальні - комунікаційні (маркетингові, рекламні) - інвестиційно-кредитні (цільове інвестування інноваційних проєктів підприємств)
Класифікація банківських інновацій, запропонована В.С. Вікуловим [34, с. 75-82]:	
Причини виникнення	- реактивні - стратегічні
Місце у діяльності банку	- продуктові (основні): - власне продуктові - ринкові - забезпечувальні
Інноваційний потенціал	- радикальні - комбінаторні - модифікуючі
Обсяг впливу	- точкові - системні
Ступінь новизни	- новостворені - побудовані на новому способі використання вже існуючих продуктів
Характер потреб, що задовольняються	- орієнтовані на існуючі потреби - орієнтовані на формування нових потреб
Місце розробки	- інновації, розроблені власними силами - інновації, отримані у стороннього розробника
Час появи	- інновації-лідери - інновації-послідовники

Отже, спираючись на положення міжнародних стандартів, за зазначеним критерієм банківські інновації можна поділити, насамперед, на:

- продуктові
- процесні
- маркетингові
- організаційні [347, с. 47-57].

Враховуючи досвід інноваційної діяльності банків розвинутих країн, серед продуктових інновацій доцільно, на нашу думку, окремо виділяти банківські продукти у вигляді різноманітних фінансових інструментів. Нагадаємо, що згідно Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» під останніми розуміються контракти, які одночасно приводять до виникнення

(збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого [191, с. 40-41].

Фінансові інструменти, на відміну від звичайних продуктивних інновацій, характеризуються специфічними причинами виникнення, певними особливостями процесу створення та життєвого циклу. Саме ці інновації є об'єктом ще детальнішої класифікації, яка була запропонована у 1986 році Банком міжнародних розрахунків [336, с. 171-173]. Згідно неї, інноваційні фінансові інструменти поділяються на такі, що:

- пов'язані з передачею цінового або кредитного ризику (деривативи, цінні папери, що виникли внаслідок сек'юритизації тощо)
- сприяють підвищенню ліквідності (різноманітні оборотні інструменти грошового ринку),
- спрямовані на збільшення можливостей запозичень (втратні облігації, свопи),
- спрямовані на зростання акціонерного капіталу (боргові зобов'язання з обов'язковою конвертацією)¹.

Вважаємо, що у класифікації банківських продуктів повинні також знайти відображення основні функції комерційних банків, що виконуються ними у ринковій економіці – перерозподілу фінансових ресурсів та здійснення платежів. З цієї точки зору, власне продуктові банківські інновації доцільно поділяти на такі, що пов'язані з традиційної діяльністю банків як фінансових посередників (деPOSITною, кредитною, розрахунковою), та ті, що відображають їх проникнення в інші сфери фінансової діяльності – страху, інвестиційну, довірного управління тощо. У свою чергу, такий поділ забезпечуватиме точніше позиціонування банку на фінансовому ринку у відповідності до обраної стратегії розвитку.

Процесні інновації, як вже раніше зазначалося, полягають у впровадженні нових або суттєво покращених методів виробництва, технологій, способів діяльності, обладнання та програмного забезпечення. Ці інновації покликані вдосконалювати умови та механізми

¹ Приклади інновацій наведені у відповідності до документа Банку міжнародних розрахунків

виконання банками своєї основної ролі у суспільстві, що полягає у задоволенні потреб економічних суб'єктів у різноманітних фінансових послугах.

Зазначена група інновацій потребує подальшої конкретизації, оскільки вона об'єднує досить неоднорідні за своїм змістом процеси. Для банківської діяльності, на нашу думку, є сенс виділити наступні:

- інновації технологічних процесів, що пов'язані з розвитком технічних можливостей функціонування банку, насамперед, за рахунок використання ефективнішого комп'ютерного та апаратного обладнання, впровадження нового або суттєво вдосконаленого програмного забезпечення тощо;

- власне процесні інновації, що полягають у вдосконаленні банківських бізнес-процесів, наприклад, у рамках програм комплексного управління якістю –TQM (англ. Total Quality Management), Six Sigma тощо - або на принципах реінжинірингу;

- сервісні інновації, що полягають у впровадженні нових підходів до процесів обслуговування клієнтів (інститут персональних менеджерів, електронна система керування чергою тощо); для банківництва як сфери фінансових послуг вони мають особливе значення, оскільки тут продукт створюється у тісній взаємодії з клієнтом і яким чином це відбувається є не менш важливим, ніж те, що пропонується споживачеві.

Серед маркетингових інновацій, котрі, як відомо, пов'язані із вдосконаленням чотирьох «пі» комплексу маркетингу – product, place, promotion, price [149, с. 29], - для банківської діяльності найбільш актуальними є наступні види:

- ринкові інновації, що пов'язані з виведенням вже існуючих продуктів на нові ринки або застосуванням відомих процесів для обслуговування інших клієнтських груп;

- інновації у маркетингових комунікаціях (реклама, програми лояльності, ребрендинг, зв'язок з громадськістю);

- інновації у каналах збуту банківських продуктів, що включають розвиток нових організаційних форм та філософії діяльності банків-

ських відділень, застосування онлайн-методів, а також впровадження концепції мультиканального обслуговування.

Специфічною конкретизацією останнього виду інновацій є нововведення у сфері оформлення банківських приміщень, тобто їх дизайну (англ. store design innovation), вивченню яких до останнього часу практично не приділялося уваги [333], у той час як банківські офіси, насамперед, у зарубіжних країнах, все більш набувають нетрадиційного для банків вигляду з метою створення максимального комфорту для клієнтів.

Для підтвердження реальності такого напрямку інноваційної діяльності банків можна навести приклад американського банку Umpqua Bank (штат Орегон), котрий з 1995 року впроваджує концепцію «повільного банкінгу», в якій банківське відділення розглядається не тільки як місце реалізації банківських продуктів, а і центр спілкування мешканців місцевої громади, осередок суспільного життя. Тому за зовнішнім виглядом воно більше нагадує кафе або клуб за інтересами. Слід зауважити, що цей дизайн, який був запатентований банком у 2004 році, дозволив йому на протязі короткого періоду часу завоювати найбільшу частку ринку банківських послуг у регіоні і у 2008 році був удостоєний золотої винагороди у міжнародному конкурсі International Design Excellence Awards (IDEAs).

У межах останнього з раніше зазначених видів інновацій – організаційних – можна, на наш погляд, виділити:

- управлінські інновації, що стосуються змін організаційної структури банку, механізмів планування, контролю, управління персоналом, стимулювання тощо;
- концептуальні інновації, які втілюються у змінах моделей та стратегій ведення бізнесу.

Останні інновації вважаються найменш дослідженими. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Т. Девенпорт пояснює бізнес-модель як фундаментальну логіку організації для виходу на ринок та генерування доходів і відмічає, що інновації бізнес-моделей є критичними для компаній, оскільки визначають їх економічну долю. Як один з можливих варіантів, він наводить приклад переходу до е-комерції. У банківській сфері відповідною фундамен-

тальною інновацією бізнес-моделі стало створення інтернет-банків, які для обслуговування клієнтів використовують тільки онлайнві комунікації.

Наступною важливою класифікаційною ознакою банківських інновацій є, безумовно, їх поділ за внутрішнім інноваційним потенціалом, іншими словами – за ступенем радикальності. Як й інновації в інших сферах діяльності, банківські нововведення поділяються на:

- радикальні, які, нагадаємо, означають впровадження принципово нових продуктів та послуг, якісно нових технологій їх реалізації, а також управлінських процесів, заснованих на нових концепціях та наукових принципах. Думається, що стосовно банківської сфери недостатньо коректним буде застосування їх майже синонімічної назви – «базисні», оскільки цей термін більше відображає саме фундаментальні технологічні зрушення, впровадження наукових відкриттів, формування нових технологічних укладів.

Проте радикальні нововведення і у банківській справі можуть вимагати суттєвих інвестицій та бути тривалими у розробці, а їх комерціалізація є найбільш ризикованою. Разом з тим, саме вони мають максимальну цінність, оскільки їх потенційними результатами є забезпечення переваг над конкурентами та суттєве посилення ринкових позицій кредитно-фінансового інституту. У подальшому вони стають джерелом всіх покращень, вдосконалень, пристосувань до інтересів окремих груп споживачів та інших модернізацій. Більш того, часто корисний ефект радикального нововведення у повному обсязі просто не може бути досягнутий без використання інкрементальних нововведень.

Створення радикальних інновацій комерційним банком свідчить про наявність у нього агресивної інноваційної стратегії, стратегії лідерства. Не випадково, наприклад, американський Bank of America, який першим почав у 1958 році випуск банківських кредитних карток, і зараз вважається одним з найбільш інноваційних банків світу;

- поліпшуючі (модифікуючі, інкрементальні) інновації – це невеликі, але важливі та суттєві покращення продуктів або процесів. Вони переважають у фазах розповсюдження та стабільного розвитку життєвого циклу банківських нововведень і покликані покращувати

характеристики радикальних інновацій, не змінюючи принципів, що лежать в їх основі. Результатами кожного значного вдосконалення є майже безризикове підвищення споживчої цінності продукту або зниження операційних чи управлінських витрат.

Прикладом цього виду інновацій може служити розробка банками технології смарт-карт, що мають такі ж самі базисні характеристики, що і карти з магнітною смугою, але є більш функціональними, зручними та захищеними при використанні. Модифікуючими інноваціями у сфері банківської діяльності також можна вважати постійний процес вдосконалення умов та технології здійснення базових операцій банків – залучення депозитів та надання кредитів;

- комбінаторні (архітектурні) інновації у банківському бізнесі дуже часто стають основою створення нових продуктів для клієнтів, що задовольняють їх індивідуальні потреби. Особливо активно застосовуються вони у приватній банківській справі (private banking). До цього типу інновацій також можна віднести такий сучасний продукт для корпоративних клієнтів, як структуроване фінансування, елементами якого можуть бути різні форми розміщення акцій компанії, сек'юритизація активів, лізинг, використання гарантій, страхового покриття тощо.

Суттєве вдосконалення банківських продуктів, представлене поліпшуваними та комбінаторними інноваціями, повинно пов'язуватися зі створенням додаткової цінності для клієнтів, означаючи краще та ефективніше задоволення їх потреб.

Аналіз свідчить, що поява радикальних інновацій найчастіше не пов'язана з ринковим попитом, зокрема, у банківській сфері поштовхом до їх виникнення є розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій (банкомати, інтернет-банкінг), бажання банків послабити вплив регулювання банківської діяльності на свої фінансові результати (NOW- рахунки, свіп-рахунки) або вирішення ними інших власних завдань з точки зору забезпечення ліквідності, мінімізації ризиків тощо (сек'юритизація, кредитні деривативи). Слід зауважити, що успішність сприйняття ринком принципово нових банківських продуктів або процесів багато у чому залежить від розуміння клієнтами їх корисності, а отже, від фінансової та, певним чином, технічної (у

наші часи - комп'ютерної) грамотності споживачів, формування або підвищення якої стає безпосереднім завданням комерційних банків.

З точки зору управління інноваційною діяльністю, необхідно зазначити, що значно простіше планувати та впроваджувати саме поліпшуючі інновації, і цей процес повинен бути організований у банку на систематичній основі. У свою чергу, потік інкрементальних інновацій, формуючи відповідний досвід, створюючи інноваційну культуру та технологічні стандарти, підготовлює підґрунтя для появи радикальних інновацій;

- псевдоінновації, які реально ні зменшують операційні витрати банку, ні збільшують якість та корисність послуги для споживачів. За визначенням Г. Менша, вони є естетичними змінами у вигляді певного виробу. У банківській практиці до цієї групи новацій можна віднести депозитні програми, приурочені до певних свят або подій у житті людини, або так звані споживчі кредити з нульовою відсотковою ставкою, які були звичайним маркетинговим ходом.

За критерієм новизни, виходячи з методології Керівництва Осло, інновації у банківському бізнесі поділяються на:

- інновації на рівні окремого банку;
- інновації на національному банківському ринку;
- банківські інновації світового масштабу.

Враховуючи специфіку банківської справи, особливого значення у цій сфері набувають нововведення, що є такими для ринку певної країни або для окремого банку, оскільки інновації світового масштабу відбуваються дуже рідко. Так, у сфері залучення ресурсів, за нашими оцінками, вони мали місце раз на десять років [70, с. 249]. Інноваційними для конкретного банку можна вважати продукт або технологію, що вже використовувалися на одному з ринків, але виведені на інший ринок (наприклад, іпотечне кредитування комерційної нерухомості або застосування скорингу для визначення кредитоспроможності підприємств МСБ), а також запозичені з інших галузей рішення у сферах організації, управління, маркетингу тощо. Інновацією є також зарубіжний банківський продукт, що вперше запроваджений на національному ринку. Останнє твердження відкриває широкі перспективи для інноваційної діяльності українських банків з точки

зору творчого запозичення досвіду західних фінансових інститутів, масштаби якого можуть обмежуватися тільки регуляторними нормами НБУ та конкретною загальноекономічною ситуацією.

За масштабами впровадження, інновації поділяються на локальні (менш вживаний термін – точкові) та системні. Характеризуючи ці види інновацій, американський вчений Ф. Янсен зазначає: «інновації можна розглядати і як подію, виникнення у світі бізнесу чогось нового, і як процес, при якому одне нововведення викликає інше. Зміни у технології приводять до появи нового продукту, який, якщо він використовується ефективно, вимагає змін в організації бізнес-процесів» [275, с. 4].

Локальні інновації можна охарактеризувати як автономні, не пов'язані з іншими нововведеннями, що мають місце на певному ринку, в окремому банку або просто в окремому бізнес-процесі і вирішують достатньо вузьке завдання.

Відмінністю системних інновацій є неможливість їх автономної реалізації без перебудови всього механізму створення цінності, а також залежність їх виникнення та ефективності впровадження від стану та технологій різних галузей. За визначенням Л.К. Гліненко, системна інновація – це інновація, спрямована на поліпшення виконання довільною бізнес-системою системної функції бізнесу (задоволення потреб споживачів у продуктах бізнесу та потреб власників бізнесу у зростанні його вартості та прибутку) через узгоджену перебудову бізнес-системи відповідно до її стану та стану бізнес-простору [48, с. 302].

Системні інновації, серед яких можна назвати використання у банківському бізнесі комп'ютерної техніки, мережі Інтернет тощо, передбачають одночасне здійснення багатьох різних за предметним змістом інновацій, що взаємодоповнюють, ініціюють та забезпечують розвиток одна одної. Наприклад, впровадження у 1994 році в Україні загальнодержавної системи електронних платежів, будучи само по собі унікальним явищем у світовій банківській практиці, вимагало одночасної перебудови багатьох аспектів діяльності українських банків – від технічного забезпечення до бухгалтерського обліку операцій та вмінь працівників.

Якщо системні інновації не одержують комплексного втілення, то ефективність їх значною мірою знижується. Правомірність цього положення можна проілюструвати на прикладі запровадження українськими банками платіжних карток як міжнародних, так і локальних платіжних систем. У цілому, вони надають багато переваг як самим банкам, так і їх клієнтам, проте свого завдання на макроекономічному рівні – суттєвого скорочення готівкового обігу на користь безготівкового – поки що не виконують у зв'язку з суттєво обмеженими можливостями здійснення ними будь-яких платежів, а також відсутності бізнес-моделей, які б зробили ці операції вигідними для всіх підприємств сфери торгівлі, послуг, зв'язку, транспорту тощо, тобто торговців, за термінологією платіжних систем.

У залежності від ринкової ситуації та обраної стратегії, банк може здійснювати реактивні або стратегічні інновації. Реактивні є відповіддю на нововведення, що впроваджені конкурентами, фактично вони є вимушеними і здійснюються з метою утримання ринкових позицій. Здійснення стратегічних інновацій має випереджувальний характер з метою отримання конкурентних переваг, хоч останні на банківському ринку внаслідок його високої транспарентності, як правило, не зберігаються протягом тривалого часу.

Надзвичайно актуальною для стратегічного управління банківською інноваційною діяльністю є класифікація інновацій з точки зору характеру потреб, що задовольняються, оскільки вона визначає характер та умови успішності реалізації інноваційних стратегій. Інновації можуть бути пов'язані із задоволенням вже існуючих потреб, а можуть бути спрямовані на формування нових [247, с. 11]. Насамперед, цей поділ відноситься до продуктових інновацій, певним чином – й до процесних. Що стосується організаційних та маркетингових, то їх здійснення завжди є результатом усвідомлення керівництвом банку необхідності нововведень для вирішення наявних проблем або досягнення поставлених цілей.

Фінансові потреби споживачів, що існують, але ще не задовольняються, можуть бути ідентифіковані або маркетинговими та соціологічними дослідженнями самого банку, або при зверненні клієнтів до банківської установи. Це надає поштовх до розробки нових

продуктів та нових технологій обслуговування. У такий спосіб на українському банківському ринку були запроваджені кредитування у формі овердрафту, мікрокредитування малого та середнього бізнесу, споживче та іпотечне кредитування фізичних осіб тощо.

Впровадження інновацій, що спрямовані на створення нових потреб, вимагає від банку наявності суттєвого творчого та інноваційного потенціалу, значних фінансових ресурсів. Дані інновації несуть у собі великі ризики у випадку помилкового стратегічного рішення. Проте кількість таких інновацій на банківських ринках розвинутих країн та на ринках, що розвиваються, розрізняється, в останньому випадку їх більше. Тут, внаслідок історичної нерозвинутості фінансових потреб населення та господарюючих суб'єктів, банки, створюючи нові продукти, як правило, з використанням зарубіжного досвіду, об'єктивно займаються формуванням нових потреб, одночасно різними шляхами підвищуючи фінансову освіченість клієнтів.

Ще одним важливим критерієм класифікації банківських інновацій вважаємо характер ідеї, що лежить в їх основі. За цією ознакою можна виділити винахідницькі та імітаційні інновації. В основі створення винахідницьких лежить абсолютно нова, революційна ідея, яка докорінним чином змінює уявлення людей про можливі способи задоволення їх фінансових потреб. Імітаційні інновації, які за внутрішнім потенціалом можуть бути одночасно і радикальними, базуються на застосуванні вже існуючої ідеї до вирішення інших проблем з метою створення нової цінності для споживачів.

Так, запровадження на початку 1980-х років у зарубіжних країнах телефонного банкінгу було, безумовно, винахідницькою інновацією, оскільки базувалося на абсолютно новій ідеї використання загальнодоступних каналів зв'язку для дистанційного обслуговування клієнтів. На початку 2000-х років імітаційною інновацією (одночасно і радикальною, і системною) стала розробка технології мобільного банкінгу. Іншим прикладом винахідницької інновації стало створення такого фінансового інструменту, як свопи, а імітаційної – конструювання на базі вже існуючого механізму кредитно - дефолтних свопів як специфічної форми кредитних деривативів.

Разом з тим, відомий приклад радикальної банківської інновації – запровадження банківських кредитних карток - само по собі було імітаційним нововведенням, оскільки реалізовувало ідею, що вже використовувалася торговельними підприємствами. Створення зарубіжними банками на початку 1990-х років дебетових карток стало, можна сказати, імітаційною інновацією «другого порядку».

Нарешті, банківські інновації можуть класифікуватися за методикою їх розробки. Традиційна модель інноваційної діяльності передбачає виконання всередині організації всіх етапів інноваційного процесу – від зародження ідеї до маркетингового забезпечення впровадження нововведення, тобто інновації розробляються банком самостійно.

У сучасному середовище розподілених знань та мережевих технологій дана концепція вже не може вважатися оптимальною, тому все більшого розповсюдження набуває модель «відкритої інновації» [263], тобто розробка інноваційних рішень спільними зусиллями. Стосовно банків це означає, що вони мусять більш активно використовувати можливості стратегічних партнерств та альянсів для проведення спільних досліджень, залучати зовнішніх розробників, застосовувати інноваційні продукти та технології, що пропонуються інформаційними та телекомунікаційними компаніями. У рамках концепції відкритої інновації клієнти розглядаються як партнери, тому і вони включаються у механізм генерації та апробації інноваційних ідей.

Таким чином, аналіз новітніх тенденцій інноваційної діяльності комерційних банків у поєднанні з врахуванням вже існуючих підходів до типології банківських інновацій дозволив нам запропонувати власну їх класифікацію (табл. 2.2), яка побудована на раніше зазначених методологічних принципах і, на нашу думку, може служити теоретичною основою організації стратегічного управління банківським інноваційним процесом, визначення змісту та характеру інноваційних стратегій.

У той же час, надана класифікація відображає динамізм процесів, що мають місце у сфері сучасного банківництва. Аналіз останніх тенденцій дозволив зарубіжним фахівцям зробити висновок про зміну характерних рис банківських інновацій, сутність якої розкри-

вається в огляді, підготовленому у 2006 році консалтинговим підрозділом корпорації IBM – IBM Global Business Services. Якщо раніше банки, в основному, фокусувалися на продуктових інноваціях, що забезпечували тимчасову конкурентну перевагу, то зараз основна увага приділяється інноваціям бізнес-моделей, які дозволяють суттєво покращувати фінансові показники та є складними для імітації конкурентами (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Класифікація банківських інновацій

Критерій	Вид інновації
За предметом та сферою застосування	<ul style="list-style-type: none"> - продуктові: - власне продуктові: - пов'язані з традиційною діяльністю банків <li style="padding-left: 20px;">- пов'язані з наданням нетрадиційних банківських послуг - фінансові інструменти: - пов'язані з передачею ризику <li style="padding-left: 20px;">- пов'язані з підвищенням ліквідності <li style="padding-left: 20px;">- спрямовані на збільшення можливостей запозичень <li style="padding-left: 20px;">- спрямовані на зростання акціонерного капіталу
	<ul style="list-style-type: none"> - процесні: - інновації технологічних процесів <li style="padding-left: 20px;">- власне процесні інновації <li style="padding-left: 20px;">- сервісні інновації
	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові: - ринкові <li style="padding-left: 20px;">- інновації у маркетингових комунікаціях <li style="padding-left: 20px;">- інновації у каналах збуту: - інновації дизайну приміщень
	<ul style="list-style-type: none"> - організаційні: - управлінські <li style="padding-left: 20px;">- концептуальні
За інноваційним потенціалом	<ul style="list-style-type: none"> - радикальні - поліпшуючі - комбінаторні - псевдоінновації
За ступенем новизни	<ul style="list-style-type: none"> - інновації на рівні окремого банку - інновації на національному банківському ринку - банківські інновації світового масштабу
За масштабами впровадження	<ul style="list-style-type: none"> - локальні - системні
За умовами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічні - реактивні
За характером потреб, що задовольняються	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтовані на існуючі потреби - орієнтовані на формування нових потреб
За характером ідеї	<ul style="list-style-type: none"> - винахідницькі - імітаційні
За методикою розробки	<ul style="list-style-type: none"> - розроблені власними силами - створені у рамках концепції «відкритої інновації»

Таблиця 2.3

Зміни у характері банківських інновацій

Риси дотеперішніх інновацій	Риси майбутніх інновацій
Фокус на інноваціях продуктів та послуг	Широкий перелік, що включає й інновації бізнес-моделей
Рушійною силою є розробки і технології R&D грають центральну роль	Рушійною силою є клієнти і технології
Здійснюються закрито і всередині організації	Керівництво та окремі особи грають ключові ролі, в той час як R&D є одним з процесів, що визначають пріоритети в інноваціях
Технологія створює унікальність	Здійснюються відкрито і спільними зусиллями, долаючи організаційні та корпоративні границі
	Технологія та бізнес-інтеграція створюють унікальність

Джерело: [286]

2.3. Інституційні фактори, що впливають на інноваційну діяльність банків

Інноваційна діяльність банків відбувається в умовах дещо відмінних від тих, в яких функціонують інші суб'єкти господарювання. Це пояснюється специфікою їх економічного становища як фінансових посередників - високою суспільною відповідальністю й значною ризикованістю діяльності - та тим, що вони функціонують як складові банківської системи певної країни. Аналіз впливу інституційних факторів на інноваційний процес у банківських установах представляється достатньо актуальним як з теоретичної, так і практичної точок зору, оскільки дозволяє підвищити обґрунтованість вибору та ефективність реалізації інноваційних стратегій кредитно-фінансових інститутів.

Один із засновників теорії інституціоналізму, американський вчений Д. Норт називає інституціями правила гри у суспільстві або придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію в певне річище. До цього поняття він відносить як набір формальних правил (законодавчих, політичних, економічних), так і неформальні обмеження – звичаї та кодекси поведінки. На його думку, інституційні обмеження охоплюють як заборону індивідам щось робити, так і

умови, за яких їм дозволяється здійснювати певні види діяльності [178, с. 11-12].

Отже, інститути можна розглядати як регулятори соціально-економічних процесів, основне їх призначення та зміст полягають в організації (упорядкуванні) взаємовідносин між людьми. Без інститутів розвинуте соціально-економічне життя є неможливим: суспільство являло би собою велику кількість не пов'язаних один з одним сегментів, груп, індивідів. Виходячи з цього, сучасна наука інституційними вважає фактори, що пов'язані з управлінням, регулюванням певних сфер суспільних відносин, а також заходи щодо перетворення правил, норм та установ, що відносяться до цих галузей.

Інноваційна діяльність економічних суб'єктів здійснюється в інституційному середовищі, яке може бути більш або менш сприятливим для розробки та впровадження інновацій і яке формується державною системою її регулювання, стимулювання та фінансування. Проте основним інституційним фактором, що впливає на процес створення і впровадження банківських інновацій, насамперед, нових банківських продуктів та фінансових інструментів, є існуюча у країні система регулювання діяльності кредитних інститутів у сукупності із законодавством, що визначає розвиток фінансових ринків.

Як правило, під банківським регулюванням розуміють розробку й видання уповноваженими органами нормативно-правових актів, що регламентують види і способи банківської діяльності. Загально-визнане призначення цієї системи – забезпечувати стабільність фінансових інститутів, запобігаючи невиправданому зростанню ризиків їх функціонування.

Необхідність банківського регулювання, яке є одним з найсуворіших, порівнюючи з іншими сферами господарської діяльності, викликана декількома причинами, найважливішими серед яких вважаються можливість виникнення в економіці системної кризи, обумовленої проблемним станом банківської системи та порушенням функціонування платіжних систем, а також необхідність захисту прав кредиторів фінансових інститутів, які не можуть одноосібно здійснювати моніторинг та контроль за діяльністю останніх. Ризики банківської діяльності, які за її природою є значно вищими, ніж у

інших підприємницьких структур, обмежуються та контролюються встановленням сукупності обов'язкових для виконання банками нормативів і системою пруденційного та інспекційного нагляду.

Вплив регулювання банківської діяльності на інноваційну активність банків, на наш погляд, необхідно розглядати у декількох аспектах. З одного боку, в економічній теорії утвердилася думка, що інноваціям, як правило, сприяє відміна обмежень на виконання банками певних видів операцій або заборони їх діяльності на окремих сегментах фінансового ринку. Так, однією з причин «вибухового» розвитку фінансових інновацій у 70-80-х роках минулого століття західні науковці називають саме дерегулювання фінансових ринків [327], а фахівці з пострадянських країн серед причин відсутності широкого спектру сучасних банківських послуг у вітчизняних банках виділяють, насамперед, недосконалість нормативної бази, що регламентує роботу банківських систем [21, с. 7-8]. Занадто сувора регулятивна система може перешкоджати природному розвитку інноваційного процесу, що ставить банківську систему країни у нерівне конкурентне становище по відношенню до глобальної фінансової системи.

У той же час, Ф.С. Мишкін, аналізуючи джерела виникнення інновацій, навпаки, одним з основних називає «надто обтяжливі регулятивні обмеження», ухиляючись від яких, але при цьому не порушуючи правові норми, банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність та отримати значні прибутки [164, с. 382]. Одним з найбільш відомих прикладів саме такого шляху створення інноваційних банківських продуктів є запровадження на початку 1970-х років в одному з американських банків так званих NOW-рахунків, тобто чекових рахунків фізичних осіб, за якими сплачувалися відсотки, що на той момент було заборонено американським законодавством. Проте заборона сплати відсотків за чековими рахунками та обмеження їх ставок за строковими депозитами зменшувала ресурсні можливості банків, оскільки кошти вкладників переміщувалися в інші фінансові інструменти, за якими виплачувалися вищі відсоткові ставки. Вихід був знайдений у створенні так званих «наказів про вилучення коштів, що обертаються» (англ. negotiable orders of

withdrawal – NOW), які виконували функції чеків, але технічно ними не були.

Тому історію виникнення фінансових інновацій у розвинутих країнах на протязі останніх десятиліть західні вчені характеризують як «регуляторну діалектику» [216, с. 44-45; 316, с. 8], коли банки, захищаючи свої економічні інтереси, намагалися відшукати та використати певні «лазівки» у законодавстві, а органи нагляду, хоч з часом і узаконювали ці інновації, але нерідко вводили додаткові вимоги або обмеження, модифікували правила. Ф. Мишкін у третьому виданні своєї книги «Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків», характеризуючи цей процес, з певним гумором назвав його «грою в «котика-мишку» між фінансовими інститутами та регулятивними установами, в якій вони постійно пристосовуються один до одного» [164, с. 386].

Разом з тим, на наш погляд, такий шлях створення інновацій - через пошук прогалин у законодавстві - є, зрештою, деструктивним, оскільки несе у собі значні правові, репутаційні, стратегічні ризики для банку-інноватора, тому його не можна вважати перспективним для банків, які функціонують на ринках, що розвиваються, незважаючи на недосконалість нормативної бази останніх. Доцільно згадати, що вищезазначені NOW-рахунки були узаконені у США тільки після дворічного судового процесу банку з банківським департаментом штату Массачусетс. Дерегуляція, що здійснюється адекватно змінам макроекономічного та інституційного середовища, є більш сприятливою тенденцією не тільки для банків відносно впровадження інновацій, а й для наглядових органів - для встановлення ефективного контролю за ними.

Підтвердженням такої точки зору можуть бути дані, що наведені у світових оглядах банківських ризиків “Banana Skins” за 2005 і 2006 роки, які створюються за сприяння компанії PricewaterhouseCoopers. Представники банківського бізнесу з шістдесяті країн світу надмірне регулювання поставили на перше місце серед усіх ризиків діяльності банківського сектору. Ними висловлювалися думки, що посилення регулювання може гальмувати конкуренцію, негативно позначатися на асортименті та гнучкості банківських послуг, буде супроводжу-

ватися зростанням витрат і, зрештою, може не досягнути цих цілей, задля яких воно здійснювалося [276]. І хоч огляд за 2008 рік продемонстрував різке зниження оцінки цього ризику (до 8-го місця), це можна пояснити загостренням світової фінансової кризи, коли, насамперед, кредитні ризики або розриви ліквідності набувають життєво важливого значення для фінансових інститутів.

Проте саме глобальні кризові явища на фінансових ринках змушують особливо уважно підійти до питання регулювання створення інноваційних фінансових інструментів. Будучи результатом фінансового інжинірингу і призначаючись первісно для задоволення потреб конкретних клієнтів та самих кредитних інститутів, ці інструменти з часом перетворювалися на продукти, що ставали доступними широкому колу інвесторів і не завжди використовувалися останніми з достатньою мірою обережності та розсудливості. Фахівцями зараз визнається, що навіть найкваліфікованіші учасники ринків не мали достатніх знань про нові фінансові продукти, закономірності та наслідки їх обігу. Тому ще наприкінці 1990-х років Дж. Сорос пропонував ввести ліцензування похідних та інших структурованих фінансових інструментів, на зразок нових випусків цінних паперів, зазначаючи: «Ідея про те, що творча енергія інноваторів вимагає обмежень, які нав'язуються настирливими бюрократами, багатьом не сподобається, але саме це я і пропоную. Нововведення обіцяють інтелектуальне задоволення та прибуток новаторам, проте перевагу треба віддати підтриманню стабільності або, точніше, попередженню ексцесів» [228, с. 113].

Таким чином, сьогодні, як ніколи, загострюється протиріччя між потребою у посиленні регулювання з метою зменшення згубних наслідків надмірної конкуренції та бажаністю більшої дерегуляції для ефективного розвитку банківництва. Ця проблема знаходиться у центрі уваги як національних регуляторів, так і міжнародних фінансових інститутів. Так, у прес-релізі Міжнародного валютного фонду, випущеному у листопаді 2007 року, відмічалось, що державним системам пруденційного регулювання необхідно більш ефективно адаптуватися до фінансових інновацій, оскільки вони є і надалі залишатимуться важливим фактором покращення економічних показни-

ків у середньостроковій перспективі. При цьому необхідно використовувати двоєдиний підхід у політиці, щоб країни могли пожинати плоди фінансових інновацій, не наражаючись при цьому на надмірні ризики. Вдосконалення пруденційних заходів, систем фінансового захисту та механізмів регулювання криз повинні поєднуватися з подальшими реформами фінансового сектора, спрямованими на створення рівних умов для різних форм фінансового посередництва та реалізації їх синергетичного потенціалу [154].

Тут можна згадати порівняння фінансових інновацій зі швидкісним потягом, який для реалізації своїх переваг повинен бути забезпеченим відповідною шляховою інфраструктурою, що застосував лауреат Нобелівської премії Р. Мертон [325, с. 470]. Якщо регулятивна система заважає використанню та розповсюдженню інновацій або, навпаки, не попереджає виникнення надмірних ризиків, вона не буде ефективно виконувати свої інституційні функції. З цього можна зробити висновок, що для фінансового сектора, який знаходиться у стані постійного впровадження інновацій, значення виваженого регулювання ще більше зростає. На існування певних проблем у цій сфері вказують автори роботи «Мистецтво роздрібно банкінгу»: «реактивна природа регулювання, яка спочатку дозволяє коню понести, а потім намагається його зупинити, являє собою основну проблему. Доволі логічно виглядає можливість перевірки абсолютно нового продукту на відповідність певному нормативному рівню до того, як він з'явиться на споживчому ринку. Це може бути галузевий або державний стандарт, який надасть впевненості й банкам, й їх клієнтам» [131, с. 271].

Як шлях позитивного вирішення цих проблем можна розглядати діяльність деяких центральних банків - Європейського центрального банку, Банку Фінляндії, Федеральної резервної системи США та інших, а також Банку міжнародних розрахунків, у виявленні та вирішенні проблем інноваційного розвитку платіжних систем, у процесі яких активно застосовуються методи взаємодії з установами фінансового сектора. Так, на початку 2000-х років Комітетом розвитку платіжної системи ФРС США були проведені чисельні інтерв'ю з представниками зацікавлених організацій, при цьому одним з осно-

вних питань стало з'ясування бар'єрів, насамперед, регулятивних, з якими стикаються учасники при впровадженні платіжних інновацій [246, с. 26].

Корисний приклад формування регулятивних засад інноваційних банківських технологій надають й наглядові органи Філіппін стосовно розвитку у країні мобільного банкінгу [224, с. 49]. Замість того, щоб розробляти відповідні правила заздалегідь, регулятори тісно співпрацюють як з банками, так і з мобільними операторами, уважно вивчаючи схеми мобільного банківського обслуговування, що формуються. У результаті, вони бачать реальну картину того, що відбувається, і мають можливість створювати регулятивні норми, що є адекватними потребам фінансових установ та їх клієнтів.

Отже, у сучасних умовах система банківського регулювання повинна поступово переходити від практики запровадження формальних обмежень у діяльність банківських установ до більш ретельного контролю наявності та ефективності їх внутрішніх систем ризик-менеджменту, побудова яких повинна орієнтуватися не тільки на національну економіку, а й на врахування впливу глобалізаційних процесів. Слід зазначити, що саме це передбачено у концептуально новій редакції Базельської угоди про капітал – Базелі II.

Намагання знайти розумну межу між необхідністю посилення регулювання та забезпеченням інституційних умов для інноваційної діяльності банків характерно і для сучасного періоду пошуку шляхів виходу зі світової фінансової кризи та формування фінансового ландшафту майбутнього. Під час саміту лідерів провідних країн світу у лютому 2009 р. у Берліні висловлювалися переконання у тому, що «фінансові ринки, фінансові продукти, діяльність інвесторів не можуть здійснюватися без контролю», а також, що у законодавстві щодо цього контролю «більше не повинно залишатися ніяких дірок» [142]. У той же час, у доповіді Групи з фінансового нагляду, створеної Єврокомісією на чолі з Жаком де Ларосьєром (De Larosiere Group Report), зазначається: «необхідно, звичайно, уникати надмірного регулювання, оскільки воно заважає фінансовим інноваціям і тому підживляє економічне зростання усієї економіки» [287, с. 14].

Що стосується українського банківського сектору, який, порівнюючи із розвинутими країнами, є менш динамічним, то йому, в цілому, поки що вистачає законодавчого простору для помірнього інноваційного розвитку. Разом з тим, фахівці відмічають певну недосконалість нормативної бази, яка має відношення до функціонування банківської системи, що ускладнює впровадження нових бізнес-моделей та інноваційних напрямків банківської діяльності. Це стосується системи валютного регулювання, що стримує розвиток ринку похідних фінансових інструментів та повноцінного міжнародного торговельного фінансування, занадто тривалого процесу створення несуперечливої нормативної бази функціонування іпотечного ринку, незавершеності реформ у сферах пайового інвестування, пенсійного забезпечення та медичного страхування, що становлять зараз значний інтерес для банківських установ в усьому світі, тощо.

Таким чином, можна стверджувати, що інституційне середовище створення інноваційних банківських продуктів, технологій та методів ведення бізнесу формує, насамперед, система регулювання банківської діяльності, що існує у тій чи іншій країні. Тому у наш час, коли банки у процесі подолання фінансової кризи, активно шукають перспективні стратегії розвитку та розробляють інноваційні бізнес-моделі, надзвичайної актуальності набувають питання адаптації систем регулювання до нових умов функціонування банківських систем.

Разом з тим відомо, що інноваційна активність у певній сфері економічної діяльності суттєвим чином залежить від правових норм, що регулюють у державі захист прав інтелектуальної власності. Зафіксована законом можливість захистити результати інноваційної діяльності від неправомірного використання конкурентами, отже, опинитися на певний період у стані інноваційної монополії, надає підприємницьким структурам впевненість у відшкодуванні понесених витрат, отриманні запланованих доходів, підвищує їх конкурентоспроможність та репутацію у споживачів.

Тому, беручи до уваги значний вплив інноваційної діяльності банків на їх фінансові результати, стратегічне управління цим процесом, безумовно, повинно будуватися з урахуванням існуючої у краї-

ні системи державного регулювання прав інтелектуальної власності. Проте специфічність основної маси банківських інновацій - продуктів та послуг, що мають нематеріальний характер, та вдосконалених бізнес-процесів - обумовлює наявність у кредитних інститутів багатьох, поки що невіршених проблем у цій сфері.

Відомо, що найбільш розповсюдженим у сфері матеріального виробництва способом відшкодування витрат на створення інновацій є отримання патенту, який надає автору виключну можливість використання об'єкта інтелектуальної власності за своїм розсудом на протязі певного періоду часу. Це передбачає і право заборонити використання захищених об'єктів іншими особами, які можуть отримати доступ до їх застосування лише через ліцензійні угоди.

У сфері банківського бізнесу до цього методу захисту інновацій поки що вдаються дуже рідко, оскільки часто потенційні збитки суттєво перевищують рівень можливого відшкодування за порушення прав, а тривалість і складність процесу патентування призводить до того, що нові продукти застарівають раніше, ніж буде отримано патент.

Проте найбільш серйозною перепорою для банків на шляху одержання патентів є вимога патентного законодавства більшості країн про наявність «технічного аспекту» нововведення, що робить багато банківських інновацій непатентоспроможними. Незважаючи на те, що з 2006 року у Міжнародній патентній класифікації з'явилася нова група, в яку об'єднані системи обробки даних або способи, специфічні для фінансів (включаючи банківську справу, інвестиції, оподаткування, страхування), патентні відомства, зокрема, європейських країн та Японії, продовжують включати до ознак патентоспроможності винаходу наявність технічної основи, тобто обов'язкового використання комп'ютерів, електронних комунікацій або баз даних. Згідно російського законодавства, правила і методи господарської діяльності не вважаються самостійними винаходами, а патенти також стосуються лише технічних сторін діяльності фінансових установ. Лише Американське бюро патентів і торгових марок з 2005 року вже дозволило патентувати різні унікальні методи ведення бізнесу, що стосуються будь-яких операцій, у тому числі маркетингу банків-

ських продуктів та послуг, головне, щоб вони мали «ясний, конкретний та помітний результат» [26, с. 34-35].

Разом з тим, незважаючи на зазначені складнощі, інтерес банків до патентного захисту інновацій зростає, і в усіх розвинутих країнах поступово збільшується кількість запатентованих нововведень у сферах фінансів, кредиту та страхування. Якщо за тридцять років (з 1971р. по 2000 р.) кількість виданих патентів, що були пов'язані з фінансовими операціями, у США склала всього 445, то тільки за 2006 р. було подано 1170 заявок на патентування інновацій у сфері кредитування, операцій з цінними паперами, електронних систем платежів, платіжних карт, управління розрахунками, ризиками тощо [26, с. 35; 318, с. 1].

В Україні, згідно Закону «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», винаходом (корисною моделлю) вважається результат інтелектуальної діяльності людини у будь-якій сфері технології. Винаходи відповідають умовам патентоздатності, якщо вони є новими, мають винахідницький рівень і є промислово придатними, що означає, що вони можуть бути використані у промисловості або в іншій сфері діяльності [93, ст. 1, 7]. Враховуючи, що згідно тлумачного словника української мови, під технологією розуміється сукупність способів обробки чи переробки матеріалів, інформації, виготовлення виробів, проведення різних виробничих операцій, надання послуг тощо, то можна констатувати, що українське законодавство хоч і не містить прямої вказівки на можливість патентування фінансових продуктів та технологій, проте безпосередньо не висуває умови обов'язкового технічного характеру нововведення. Це, теоретично, відкриває перед комерційними банками можливість для патентного захисту інновацій, проте реально їх активність у даному відношенні є незначною.

На кінець 2009 року у спеціалізованій базі даних «Винаходи (корисні моделі) в Україні» ДП «Український інститут промислової власності» [59] містилася інформація про чотирнадцять патентів, одержаних українськими комерційними банками, дванадцять з яких належать Приватбанку й по одному - банку «Аркада» та Укрсоцбанку. Запатентованими, в основному, є способи здійснення електронних розрахунків, транзакцій, віддаленого доступу до рахунків у

банку, ідентифікації та реєстрації користувачів тощо. Єдиним дійсно фінансовим винаходом став спосіб захисту коштів довгострокових фінансових вкладень від впливу інфляції, запатентований у 2003 році банком «Аркада» (у грудні 2009 р. цей патент вже не діяв).

Таким чином, можна зробити висновок, що зараз більша частина інноваційних розробок комерційних банків поки що стає комерційною таємницею стосовно ноу-хау, тобто відомостей про способи здійснення професійної діяльності, які мають реальну або потенційну фінансову цінність з огляду на невідомість та недоступність третім особам. Але, за словами М. Портера, «за відсутності патентного захисту ... переваги, які дає інтелектуальна власність, нівелюються, як не сумно окремим фірмам було б визнати цей факт» [195, с. 183].

Більш того, зважаючи на прозорість банківського ринку та активне рекламування самими банками нових продуктів та технологій, у банківництві інноваційні ідеї дуже швидко стають надбанням конкурентів. Комерційні банки в інноваційній діяльності традиційно активно використовують бенчмаркінг, тобто метод еталонного співставлення, основне завдання якого полягає у знаходженні та застосуванні, адаптуванні до власних умов найкращих ідей, які вже реалізовані лідерами у певній сфері бізнесу.

Крім того, неправомірній передачі інноваційних технологій сприяє трудова мобільність банківських працівників, можливість «переманити» ключових розробників на роботу до іншої банківської установи [86, с. 24]. Все це призводить до суттєвого скорочення, порівнюючи з іншими секторами економіки, строків існування інноваційної монополії у банківській галузі, а, отже, певним чином знецінює інвестиції банків у розвиток інноваційної діяльності, проте змушує перетворити її на постійний, систематичний процес.

Можна припустити, що поступове виділення інноваційної діяльності в окремий об'єкт управління буде стимулювати керівництво банківських установ приділяти більше уваги питанням патентування нових рішень у сфері банківських технологій, реєстрації товарних знаків на інноваційні банківські продукти, а також проблемам підтримки, використання та захисту інтелектуальної власності бан-

ків. Зазначені процеси сприятимуть посиленню реальної, а не тільки імітаційній активності у сфері банківської інноваційної діяльності.

Останнім часом важливим інституційним фактором, що визначає напрями та змістовну наповненість інноваційної діяльності банків, насамперед, у розвинутих країнах, стала доктрина соціально відповідального бізнесу [79]. В її рамках інноваційна активність кредитних інститутів спрямовується на впровадження продуктів та послуг, що сприяють забезпеченню стабільного та безпечного соціально-економічного розвитку суспільства. Створення соціально-орієнтованих інновацій відкриває для банків унікальні можливості позиціонування на ринку та позитивно впливає на їх імідж.

Існують багато визначень змісту корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), причому часто її розуміння та практичне втілення обмежуються поняттям добродійності та чесного дотримання підприємцями встановлених «правил гри» (своєчасна сплата податків та заробітної плати, дотримання норм трудового законодавства, стандартів якості продукції тощо). Разом з тим, благодійництво пов'язане тільки з етичними міркуваннями, не зачіпає стратегічні цілі бізнесу, не формує його поведінки як суб'єкта процесу відтворення.

Концепція КСВ виникла з доктрини соціального консенсусу, що означає неконфронтаційний розвиток суспільства, досягнення балансу інтересів його різних груп та прошарків, який знаходить вираження у соціальній згоді з приводу розподілу ресурсів та суспільного продукту.

У розвинутих країнах відповідальність бізнесу формується у рамках загальновідомого механізму, складовими частинами якого є демократична держава, громадянське суспільство і власне бізнес, що оперативно реагує на законні вимоги перших двох суб'єктів. В Україні, на жаль, і досі відсутні ефективні інститути громадянського суспільства, що було однією з причин тривалої відсутності уваги до практичної реалізації та наукового вивчення проблем корпоративної соціальної відповідальності. Тільки у 2006 р. був започаткований громадський рух «Соціально відповідальний бізнес України», а у 2009 р. колективом викладачів Університету банківської справи, м.

Київ, було підготовлено перше фундаментальне теоретичне дослідження з цих проблем [127].

Сучасне тлумачення корпоративної соціальної відповідальності передбачає, що при вирішенні питань стосовно того, що, як і для кого виробляти, соціально відповідальна корпорація керується не тільки критеріями ринкової доцільності, прибутковості, а й критеріями, що враховують інтереси сторін [128]. Зокрема, офіційні документи Європейського Союзу визначають корпоративну соціальну відповідальність як концепцію, в рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну і екологічну політику в бізнес-операції та у свої взаємини з усім колом організацій та людей, які пов'язані з компанією [292]. Американська асоціація Business for Social Responsibility характеризує КСВ як здійснення бізнесу способами, що відповідають або перевершують етичні, правові, комерційні та соціальні очікування суспільства.

В економічній літературі [227, 260] відмічається, що у міру свого розвитку, соціальна відповідальність бізнесу, у тому числі і банківського, проходить декілька рівнів, першим з яких є добросовісне виконання прямих зобов'язань перед суспільством з точки зору регулярної виплати заробітної плати, дотримання норм трудового законодавства, своєчасної та повної сплати податків. Слід зауважити, що банківські структури з перших кроків створення української банківської системи беззаперечно дотримувалися цих норм, сприяючи тим самим виходу країни з економічної та соціальної кризи.

Другий рівень пов'язаний із розвитком партнерських внутрішньофірмових відносин з урахуванням інтересів працівників на основі цільових соціальних інвестицій – у професійну підготовку та ріст кваліфікації персоналу, охорону його праці та здоров'я. Наступний рівень соціальної відповідальності охоплює програми та заходи, сфера яких виходить за рамки компанії. Історично першим стало здійснення благодійної діяльності, що є одним з шляхів згладжування нерівності матеріального стану різних верств суспільства і, зрештою, веде до укріплення його основ.

Проте корпоративна соціальна відповідальність у найбільш широкому розумінні передбачає участь бізнесу у реалізації на всіх рівнях

державної соціально-економічної політики, спрямованої на стабільний розвиток. Так, ще у середині 2003 року дев'ять найбільших банків із семи країн світу ухвалили, за участю Світового банку, так звані «Принципи Екватора», тобто основні засади соціально відповідального фінансування проектів. Відповідно до цих принципів, банки зобов'язувалися безпосередньо не кредитувати проекти, в яких позичальники не погоджувалися або були не в змозі дотримуватися екологічних та соціальних політик цих банків. А вже у середині 2006 року британська газета *Financial Times* об'явила перших лауреатів заснованої нею премії «Соціально відповідальний банк року». Це почесне звання було присвоєно британській фінансовій групі HSBC як банку, який успішно поєднував досягнення бізнес-цілей із захистом навколишнього середовища та соціальних прав населення при фінансуванні промислових проектів.

У наш час набуття статусу соціально відповідального одночасно означає для бізнесу і суттєві конкурентні переваги, оскільки споживачі намагаються користуватися послугами саме таких компаній (для банків це означає, перш за все, залучення коштів на депозитні рахунки), інвестори охоче купують їх цінні папери, а кваліфіковані працівники прагнуть влаштуватися до них на роботу.

Таким чином, громадянське суспільство шляхом формування певного кодексу поведінки фактично змушує компанії, зокрема, і банки, інтегрувати соціальну складову в усі напрямки своєї діяльності, у тому числі, й в інноваційну політику. Цей феномен вже починає аналізуватися у науковій літературі [220, с. 9; 133, с. 308] та набуває різнобічного практичного втілення. Усвідомлення того, що соціальна відповідальність бізнесу може і повинна бути інструментом створення нової вартості, дозволяє фінансово-кредитним інститутам розробляти концептуально нові продукти, відкривати нові ринки, налагоджувати нові канали комунікацій.

Основними напрямками інтеграції доктрини корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління інноваційною діяльністю банків, на нашу думку, є:

- сприяння охороні навколишнього середовища (інноваційні кредитні та інвестиційні продукти, впровадження внутрішньобанківських безпаперових, енергозберігаючих технологій);

- активна участь у життєдіяльності місцевих громад (створення фінансових продуктів для задоволення саме місцевих потреб та розвитку малого бізнесу, налагодження плідних соціальних комунікацій, поєднання банківськими відділеннями виконання їх звичайних функцій з функціями центрів соціального життя регіональних співтовариств);

- залучення до користування фінансовими послугами людей, які ще не мають рахунків у банках, людей з низькими доходами, іммігрантів, мешканців сільських та віддалених регіонів тощо;

- формування фінансової грамотності та культури у дітей та підлітків;

- реалізація, враховуючи зростаючий у більшості країн проша-рок мусульманського населення, концепції ісламського банкінгу, яка базується на принципово інших засадах, ніж традиційна банківська справа, проте дозволяє банкам отримувати стабільні доходи і несе у собі значно менше ризиків [69, с. 103]. Пропозиція таких специфічних інноваційних продуктів означає залучення до активного фінансового життя значних мас прихильників шаріату, яким канони релігії фактично не дозволяли користуватися звичайними банківськими послугами.

Найбільш активні на цьому сегменті ринку такі зарубіжні фінансово-кредитні інститути, як американський банк Citigroup, британські HSBC, Lloyds TSB, Standard Chartered Bank, французький BNP Paribas, нідерландський ING Bank та інші. Слід відмітити, що вивчаються можливості щодо створення ісламських банків в Україні [28], а також й в інших країнах СНД [24, 43].

Підсумовуючи все вищезазначене, а також враховуючи зростаючу інноваційність української банківської системи, що пов'язана з приходом іноземного капіталу, загостренням конкуренції на внутрішньому ринку, пошуком нових можливостей підтримання фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності, необхідно констатувати, що інноваційний процес у банках потребує методологічної підтримки. Національному банку України доцільно було б визначитися щодо основних засад здійснення банками інноваційної діяльності та контролю за ризиками, що виникають у ході цього процесу.

У концепції регулювання інноваційної діяльності комерційних банків необхідно, на наш погляд, відобразити наступні моменти:

- загальне визначення банківських інновацій, як будь-якої інноваційної діяльності банківських установ, що відповідає потребам розвитку національної економіки;

- місце та значення інноваційної активності у загальній стратегії розвитку банку;

- основні принципи здійснення інноваційної діяльності – дія у межах чинного законодавства; повага до принципів чесної конкуренції; дотримання правових норм, що стосуються захисту прав інтелектуальної власності; визначення та контроль ризиків, що виникають; забезпечення достатніх обсягів фінансування; відповідність інновацій потребам клієнтів; надання останнім достатньої інформації щодо інноваційних пропозицій з попередженням про потенційні ризики;

- механізм управління інноваційною діяльністю, відповідальність керівництва банків за її стратегічне планування та організацію;

- забезпечення технологічної підтримки впровадження інновацій та необхідність дотримання інформаційної безпеки;

- взаємовідносини та комунікації з клієнтами в процесі впровадження інновацій;

- основні засади організації ризик-менеджменту інноваційної діяльності у комерційних банках;

- загальні вимоги до банків, що здійснюють інноваційну діяльність, зокрема, дотримання обов'язкових економічних нормативів, відсутність порушень законодавчих норм, прозора структура корпоративного управління, досконала система внутрішнього контролю тощо.

Звернення Національним банком України уваги на ці питання та обґрунтування його позиції у даній сфері, безумовно, буде сприяти формуванню методологічних засад здійснення банками інноваційної діяльності, підвищенню її ефективності без утворення проблем для поточного функціонування банківських установ, а також становленню системи стратегічного та оперативного управління банківським інноваційним процесом.

РОЗДІЛ 3.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У
КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

3.1. Методологічні засади організації банківських
інноваційних процесів

Проблематика інноваційного процесу достатньо широко представлена у науковій літературі, де він аналізується у різних аспектах та на різних рівнях економіки. На макрорівні, з точки зору еволюції технологічних укладів, інноваційні процеси характеризуються «як сукупність безперервно виникаючих, якісно нових, прогресивних з технічного погляду явищ, що забезпечують зміну поколінь техніки і технології, підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання» [11, с. 26]. Більш узагальненим є визначення інноваційного процесу як перетворення наукового знання в інновацію, послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги та розповсюджується при практичному використанні [183, с. 7].

Частини, з яких складається інноваційний процес, зазвичай позначаються як його фази, серед яких, відповідно до логіки виникнення базисних інновацій, виділяються: наука – дослідження – розробка – виробництво - споживання [42, с. 24-25], або в інших варіантах: дослідження та розробки – освоєння – серійне або масове виробництво – обслуговування [183, с. 19]; фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – проектно-конструкторські роботи – освоєння - виробництво – реалізація – експлуатація - дифузія [25, с. 38]. В останньому випадку варто уваги виокремлення етапу дифузії, оскільки саме в результаті цього проявляється позитивний вплив інновації на розвиток всієї економіки, а не тільки окремого господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, науковцями справедливо вказується, що далеко не завжди і не в усіх сферах діяльності всі ці стадії обов'язково повинні мати місце. Тип та зміст конкретної інновації визначає сукупність

необхідних фаз та значення кожної з них. Тому слід погодитися з думкою вітчизняних учених, що у найбільш узагальненому вигляді інноваційний процес можна трактувати як такий, що пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій [106, с. 17; 162, с. 59].

Крім того, лінійно-послідовне виконання певних етапів інноваційного процесу, коли потік інформації є односпрямованим, а стадії чітко відділені у часі, вже давно вважається неефективним. На зміну йому приходять послідовно-паралельна, а на вищому рівні розвитку – мережева модель організації інноваційної діяльності з прямими та зворотними зв'язками між всіма учасниками, інтерактивними взаємодією та навчанням, що принципово змінюють структуру і механізм інноваційного процесу [73, с. 235]. Сукупність таких відносин сприяє посиленню його цілісності, адже, за оцінками експертів, 80% проблем у просуванні інновацій пов'язано саме з відсутністю взаємодії між учасниками інноваційного процесу. У даному випадку також створюється механізм «зворотних сигналів», який дозволяє порівнювати проміжні та кінцеві результати з початковими очікуваннями і, у разі необхідності, корегувати їх.

Суттєвим чином змінюється і роль науки. З одного боку, початок інноваційного процесу не обов'язково пов'язується з науковими дослідженнями, а є її результатом певних інших подій та явищ. З іншого боку, наука стає ресурсом, який може бути затребуваним на будь-якому іншому етапі інноваційної діяльності.

На рівні окремих суб'єктів господарювання, у тому числі і банків, інноваційний процес, на думку вчених [106, с. 25-29; 251, с. 39-40], складається з певних кроків, які можна умовно об'єднати у три узагальнені стадії, кожна з яких вимагає особливих підходів з точки зору організації та управління, – усвідомлення потреби в інноваціях і генерація ідей нововведень (етап інвенції); відбір, аналіз та стратегічна оцінка запропонованих проектів (етап ініціації); реалізація інноваційних проектів (рис. 3.1).

Аналізуючи дане коло проблем, Ф. Янсен зазначає, що кожен інноваційний процес є унікальним. Тому науковець розрізняє загальні ознаки інноваційних процесів, які роблять їх відмінними від інших бізнес-процесів; ознаки, що визначаються умовами, в яких діє кон

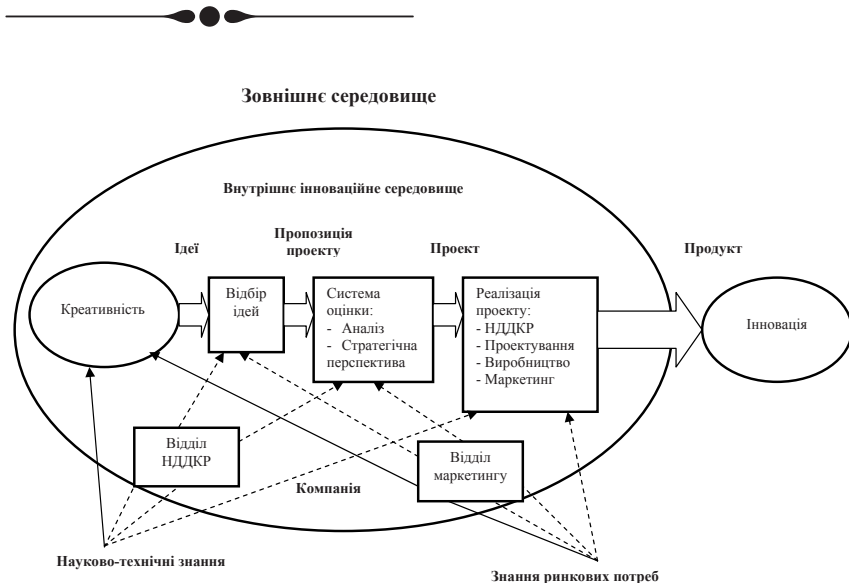


Рис. 3.1. Етапи інноваційного процесу компанії

Джерело: [352, с. 18]

кретна компанія; особливі ознаки, що є унікальними та обумовлені конкретною інновацією [275, с. 6].

Згідно з цією логікою, можна зазначити, що інноваційні процеси, які мають циклічний та ймовірнісний характер, як правило, характеризуються:

- численністю та первісною невизначеністю шляхів досягнення цілей і високим ризиком;
- постійною недостатністю інформації для прийняття оптимальних рішень;
- неможливістю детального планування та орієнтацією на прогностні оцінки;
- необхідністю подолання опору та розв'язання протиріч, що виникають у ході створення інновацій (див. рис. 3.2).

Механізм впровадження інновацій у комерційних банках має певні особливості, що визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг як окремому секторі суспільного виробництва: нематеріальний характер результату діяльності, тісніший

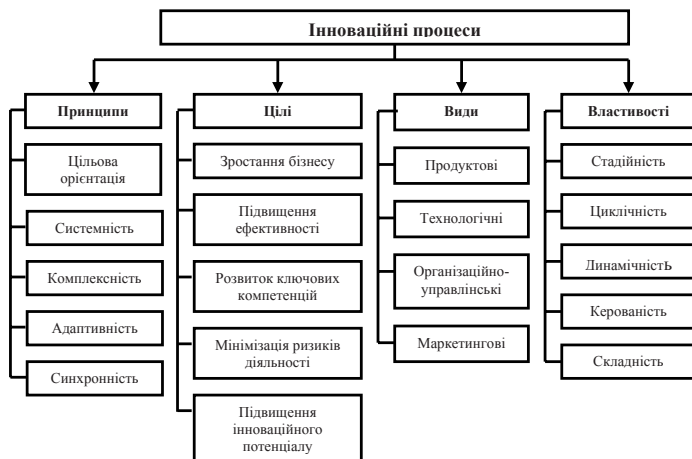


Рис. 3.2. Системні характеристики інноваційних процесів

Джерело: складено автором на основі опрацювання [29, с. 45]

зв'язок зі споживачами, дещо хаотичний процес появи інноваційних ідей, що не є результатами наукових досліджень, більша роль самонавчання організації, схильність до формування відкритих інноваційних мереж тощо [342].

Банківський інноваційний процес вже певним чином досліджений у науковій літературі, де надається і декілька варіантів схем його здійснення:

- постановка цілі – планування – визначення умов і організація – виконання – керівництво [31, с. 80];
- сформулювати ідею, визначити можливості – конкретизувати ідею – впевнитися в ідеї в межах організації – продати ідею назовні: стратегія розвитку послуги – операційне та логістичне управління: раціоналізація – внутрішній контроль, регулювання ззовні [133, с. 303]. Проте, на наш погляд, ці схеми більше відображають загальні підходи до механізму управління інноваційними процесами, не розкриваючи в усіх аспектах послідовність створення банківських інновацій та сукупність необхідних дій працівників банку.

Теоретично та практично доведено, що ефективна інноваційна діяльність можлива тільки за умови оптимальної організації інноваційного процесу, який повинен бути у необхідній мірі формалізованим, видимим та документованим (зокрема, у картах, схемах, регламентах) і у цьому вигляді доведеним до працівників банку. З приводу цього, на нашу думку, можна зробити два уточнення. По-перше, ті чи інші фази інноваційного процесу повинен відповідати певний набір організаційних умов. На перших стадіях найбільш сприятливою буде відсутність бюрократичних бар'єрів, децентралізація активності, забезпечення масовості участі. Проте на стадії реалізації аж до комерціалізації нововведення доцільним вважається жорстке управління та постійний контроль виконання.

По-друге, будь-яка організація, у тому числі і комерційний банк, усвідомлює необхідність формалізації інноваційного процесу і поступово здійснює її, створюючи відповідну технологію, тільки 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, можна сказати, що у зарубіжних банках практично вже завершилася, а у провідних українських – 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 та ефективності інноваційного процесу, оскільки дозволяє:

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

Як вже зазначалося, першою стадією інноваційного процесу вважається генерація ідей майбутньої інновації або систематизація ідей, що вже існують і виявляються різними шляхами. Цей етап є малодослідженим у науковій літературі [215] і складним для реалізації у будь-яких організаціях, а тим більше - у комерційних банках, завдяки особливостям їх традиційної корпоративної культури. Справа у тому, що банківські працівники, як правило, орієнтуються на те, щоб працювати у суворій відповідності до існуючих інструкцій, уникати помилок, діяти виключно у рамках дорученої роботи, чекати вказівок від керівництва, не виявляти ініціативу. До всього цього їх спонукає висока відповідальність за результати роботи та велика «ціна» навіть незначних помилок, яка знаходить відображення не тільки у фінансовому вимірі, а і у втраті клієнтів, довіри, авторитету банківської установи.

Зрозуміло, що таке, в принципі, абсолютно виправдане відношення до роботи не стимулює людину до творчості, не розвиває у неї незалежності, гнучкості, навіть деякої авантюристичності, тобто тих якостей, що повинні бути притаманні інноваційній особистості. Тому робота з формування сприятливої інноваційної атмосфери у колективі повинна бути серед пріоритетних завдань менеджменту тих банківських інститутів, які визначають стратегічною метою постійний розвиток та вдосконалення своєї діяльності.

Разом з тим, не завжди важливо вміти генерувати ідею, ціннішим може виявитися вміння її відшукати, адекватно відреагувати та використати як джерело досягнення конкурентної переваги. Так, М. Портер відмічає: «У процесі оновлення велику роль грає 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 НДДКР» [193, с. 67].

Стосовно останнього джерела інновацій слід відмітити, що хоч, у цілому, проведення досліджень та розробок не є характерним для банківництва, певні орієнтири щодо визначення їх можливого змісту у цій сфері надає Керівництво Фраскати. У ньому зазначається, що R&D у банках можуть стосуватися математичних досліджень, що мають відношення до аналізу фінансових ризиків, розробок моделей

ризиків для кредитної політики, експериментальної розробки нового програмного забезпечення для «домашнього банкінгу», розробки техніки дослідження поведінки споживачів з метою створення нових типів рахунків або банківських послуг, розробки систем електронного або Інтернет банкінгу, нових або суттєво покращених фінансових послуг (нові концепції рахунків, кредитування, страхування або інструментів заощаджень), розробок нових методів виміру споживачьких очікувань та преференцій тощо [346, с. 49-50].

Розглядаючи можливості появи інновацій, П. Друкер рекомендував звернути увагу на сім їх типових джерел [65, с. 63]. Перші чотири з них можна віднести до внутрішніх, вони знаходяться у межах певної галузі і є зримими для її працівників (прикладі для банківської сфери визначені нами):

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

- неконгруентність, тобто невідповідність між реальністю, якою вона є насправді, і нашими уявленнями про неї (складності визначення кредитоспроможності суб'єктів малого бізнесу викликали необхідність розробки відповідних скорингових систем);

- потреби процесів, які впливають з аналізу недоліків та слабких місць, що повинні бути усунуті (інновації у методах гарантування безпеки онлайн-ових трансакцій);

- 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 мають походження поза межами організації: демографічні зміни (індивідуалізація особових рахунків клієнтів, ведення пенсійних рахунків); зміни у сприйняттах, настроях суспільства (запровадження банківських продуктів, пов'язаних з вирішенням екологічних проблем); нові знання, як наукові, так і ненаукові (впровадження управлінських інновацій, нових методів ведення бізнесу та здійснення ана-

лізу). Банкам також рекомендується запозичувати досвід з інших сфер економіки, модифікуючи його до специфіки власної діяльності, та налагоджувати співробітництво з науковими установами. Проте треба зазначити, що для того, щоб перетворитися на інновації, всі ці ідеї повинні мати комерційну цінність.

Активно також розвивається практика підключення банками своїх клієнтів до формулювання ідей нових продуктів і послуг, що здійснюється як через онлайнні канали - сайти банків та соціальні інтернет-мережі [73, с. 239], так і у процесі щоденної діяльності банківських установ, коли менеджерам ставиться за обов'язок фіксувати усі зауваження та побажання клієнтів і передавати їх у відповідні підрозділи.

Суттєву роль у цьому процесі повинно грати й вище керівництво банку, позицію якого висловив один з керівників американського інвестиційного банку Charles Schwab: «Мені подобається просити клієнтів помріяти. Вони описують свою проблему і той ідеальний світ, в якому ця проблема зникає. Наше завдання – вислухати і створити те, що допомогло б подолати розчарування, невдоволення та несхвалення» [232, с. 144]. Дещо в іншій формі, але аналогічну точку зору наводить Г. Мінцберг: «Одна-єдина розмова з розгніваним клієнтом може вартувати більшого, ніж цілі купи звітів про обстеження ринку просто тому, що звіти у кращому випадку фіксують наявність проблеми, а клієнт здатний підказати її вдале рішення» [163, с. 91].

Проте можливості використання названих джерел інновацій ще далеко не вичерпані, про що свідчать дані проведеного у 2007 році консалтинговою компанією McKinsey опитування трьохсот топ-менеджерів компаній сфери фінансових послуг. Одною з основних сучасних проблем здійснення інноваційної діяльності у банках респонденти назвали саме обмежене використання інновацій, джерелами яких є клієнти, а також новаторських ідей сторонніх компаній [343].

Наступною стадією банківського інноваційного процесу є скринінг (відбір) ідей, що здійснюється з врахуванням їх відповідності стратегічним цілям банку та на основі аналізу його реальних можливостей. Теоретичною основою проведення цього етапу може бути модель, яка запропонована американськими вченими С. Уілрайтом (S. Wheelwright) і К. Кларком (K. Clark) і отримала назву «лійка»

[357] (рис. 3.3). Модель описує процес руху від значної кількості незрілих ідей, які конкурують за обмежені ресурси, до невеликого числа перспективних варіантів інновацій.

Для ефективного управління «лійкою» банку необхідно вирішити дві найважливіші проблеми: розширити її вхід та звужити горловину, для чого повинне, з одного боку, заохочуватися надходження інноваційних ідей з будь-яких джерел, а з іншого - застосовуватися ефективні методи їх відбору - експертні оцінювання, рейтингування, розрахунки економічної доцільності тощо. Відповідні методики, які з певною модифікацією можна використати й для умов банківської діяльності, достатньо докладно охарактеризовані у науковій літературі [наприклад, 106, с. 23-24; 125, с. 122-129].

Фахівцями, як правило, аналізується відповідність потенційної інновації стратегії розвитку банку, вивчаються можливості практичної реалізації ідеї, її сумісність з нормативним та технологічним середовищем банку, ступінь адекватності потребам споживачів (клієнтів або самої кредитної установи). Стосовно останнього слід зауважити, що навіть якщо інновація розробляється на замовлення одного або декількох клієнтів, відразу постає питання про можливість її тиражування, надання послуги масового характеру. Приклади ефективного вирішення цієї проблеми з практики бразильського Banco Bradesco наводить у своїй книзі Б. Гейтс [46, с. 157].

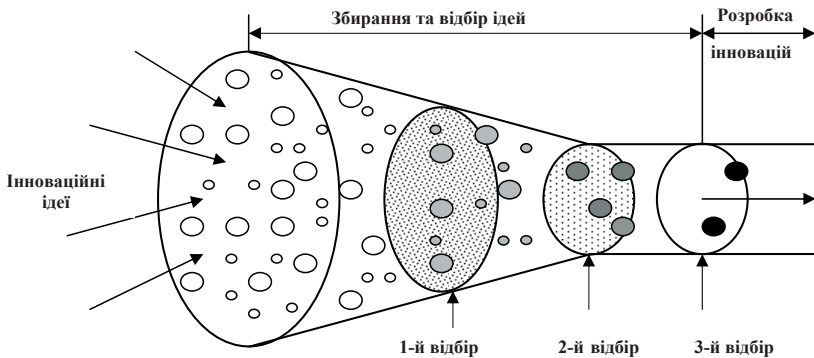


Рис. 3.3. Модель відбору інноваційних ідей Уілрайта-Кларка

Якщо мова йде про створення нових фінансових продуктів, то враховується їх вплив на стан та структуру балансу банку, показники його ліквідності. Також виявляються види та рівень ризиків, що можуть як супроводжувати реалізацію самого інноваційного проєкту, так і з'явитися у зв'язку із впровадженням нововведення, оцінюються можливості та вартість їх мінімізації. Аналізується вплив нововведення на роботу інших підрозділів банку (з урахуванням так званої «канібалізації», тобто можливого підриву позицій інших продуктів).

Зроблені при цьому висновки враховуються й при проведенні економічного аналізу, з точки зору 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); для продуктів та послуг необхідні ґрунтовні маркетингові дослідження обсягів попиту та допустимих меж встановлення тарифів; найскладніше розраховується економічний ефект від впровадження маркетингових, а також масштабних організаційно-управлінських інновацій, які мають довгострокові наслідки та вплив на діяльність банку. Результатом стадії аналізу та відбору інноваційних ідей стає бізнес-пропозиція, що представляє собою документ, в якому детально викладається вся інформація, необхідна для прийняття остаточного рішення щодо впровадження нововведення.

Використання системного підходу ставить перед керівництвом банку два взаємопов'язані завдання: визначити, які з запропонованих ідей є найкращими (проблема оцінки), а також створити певну сукупність, портфель відповідних проєктів, який буде найкращим чином відповідати загальним цілям кредитно-фінансової установи (проблема балансування). В останньому випадку обов'язково аналізується характер інноваційних рішень: радикальні - інкрементальні, системні – локальні, ті, що можна реалізувати власними силами, - ті, що потребують зовнішньої кооперації тощо.

Необхідно зазначити, що якщо підходи до організації попередніх етапів інноваційного процесу є спільними для всіх видів інновацій за предметною суттю, то фаза реалізації проєктів для

кожного з них має особливий конкретний зміст. Оскільки найчастіше у банках має місце розробка інноваційних продуктів, то доцільно, на наш погляд, розглянути подальшу методологію організації інноваційного процесу саме на цьому прикладі.

Після відбору найперспективніших ідей та формування моделі нової банківської послуги здійснюється розробка бізнес-процесу 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 (поліпшуючої інновації) достатньо модифікувати один з 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 необхідно, по можливості, автоматизувати 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.

Впровадження нового продукту неможливо без підготовки працівників банку, які повинні ознайомитися з інструкціями та регламентами, оволодіти новими програмними продуктами, відпрацювати методи та прийоми роботи з клієнтами. Плідна інноваційна ідея та досконало розроблений бізнес-процес можуть не дати ніяких результатів, якщо будуть реалізовуватися некваліфікованими розгубленими 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 необхідно протестувати. У тестування повинні бра-

ти участь усі структурні підрозділи банку, які проводять операції, що формують продукт [190].

Зрештою, ще одним елементом процесу розробки інноваційного банківського продукту є підготовка маркетингового забезпечення, хоч необхідно пам'ятати, що маркетингові дослідження повинні мати місце і на етапі аналізу ідей. У даному ж випадку мова йде про проведення якісної рекламної кампанії нововведення, яка зможе донести до потенційних клієнтів його основні конкурентні переваги, викликати їх зацікавленість та бажання ним скористатися. Крім того, слід враховувати, що після впровадження нового продукту на ринок починається, відповідно до положень теорії маркетингу, його життєвий цикл, який означає поступову типізацію інновації і також супроводжується діями маркетингового підрозділу банку:

- етап зростання: відповідно до популярності нововведення банк ухвалює рішення, спрямовані на розширення клієнтури, модифікацію даної послуги з урахуванням специфіки конкретних груп клієнтів;

- етап зрілості: продукт активно продається, тобто користується популярністю у клієнтів і одночасно 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 «умертвіння» послуги.

Проходження банківськими нововведеннями певних фаз життєвого циклу не слід ототожнювати з їх дифузиею на банківському ринку, тобто запровадженням у практичну діяльність інших банків, швидкість якого залежить від характеру інновацій та можливості їх захисту як об'єктів інтелектуальної власності. Найшвидше відбувається поширення інкрементальних інновацій продуктів, сервісу, деяких напрямків маркетингу. Поліпшуючі нововведення у таких сферах, як управління та технології, є значно складнішими для копіювання. Нарешті, будь-які радикальні інновації розповсюджуються у банківстві достатньо повільно.

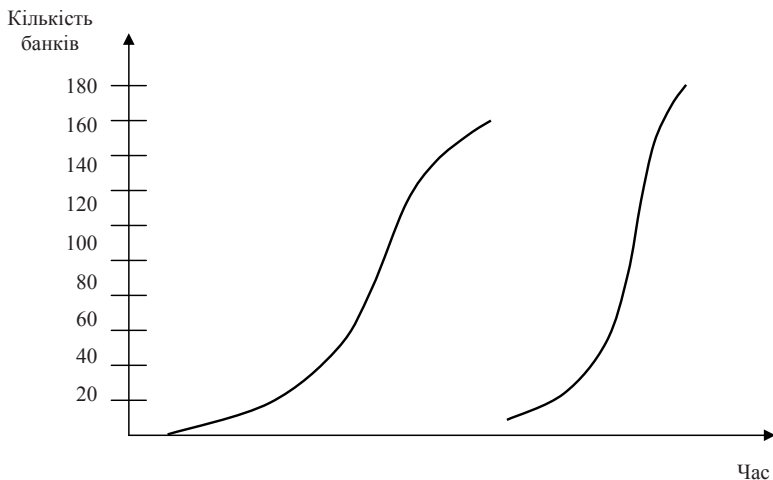
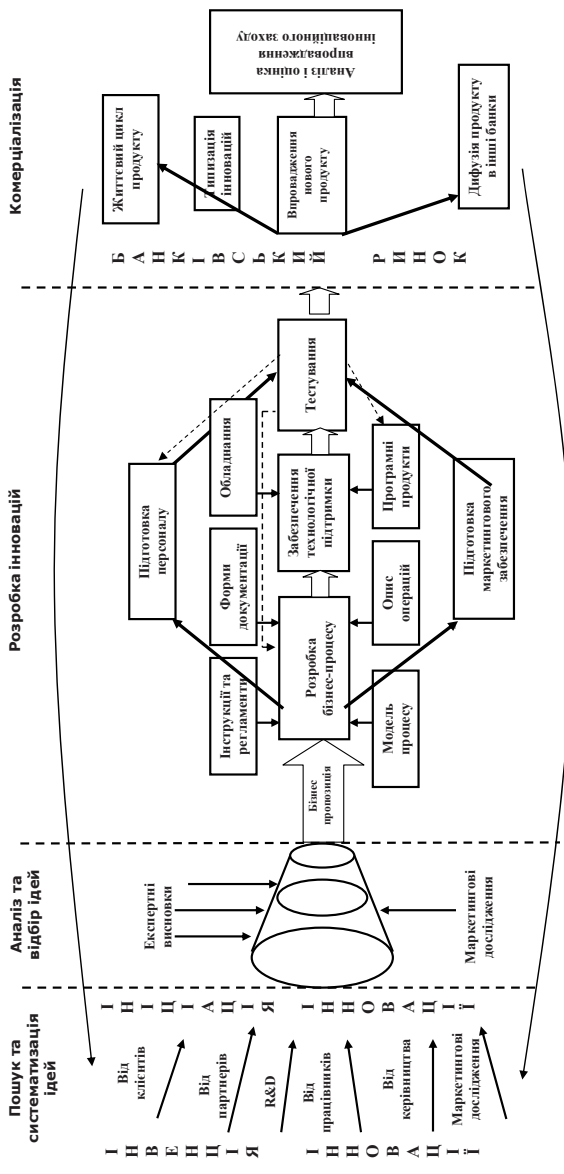


Рис. 3.4. Дифузія нововведень у банківській сфері

Відображенням процесів дифузії нововведень є так звані S-подібні криві заміщення, що показують, як швидко збільшується кількість банків, котрі впроваджують у свою діяльність певну інновацію. Параметри цих кривих залежать від характеристик нововведень, а також від стану економічного середовища [12, с. 28-30]. Так, перша S-подібна крива на рис. 3.4 може ілюструвати впровадження вітчизняними банками інтернет-банкінгу: освоєння цього методу дистанційного обслуговування відбувається достатньо повільно, і у наш час ще не всі банки здатні запропонувати клієнтам цю технологію. Друга крива може відображати розповсюдження в Україні такої інноваційної послуги, як споживче кредитування; це відбувалося достатньо швидко, і зараз вона присутня у спектрі продуктів будь-якого, навіть новоствореного банку.

Окремий цикл інноваційного процесу не може вважатися завершеним без проведення аналізу та оцінки впровадження інноваційного заходу з точки зору міри досягнення фінансових та інших цілей, що передбачалися; фактичних термінів його реалізації та обсягів здійснених витрат; строку окупності останніх; забезпечення належної координації дій залучених підрозділів



Дифузія з інших банків

Рис. 3.5. Загальна схема здійснення банківського інноваційного процесу

цівників тощо. Результати цього аналізу є основою для відповідних дій щодо вдосконалення інноваційної діяльності кредитно-фінансового інституту.

Проаналізована нами структура банківського інноваційного процесу представлена на рис. 3.5. Виходячи з проведеного дослідження, можна констатувати, що реалізація інноваційної діяльності у банках фактично являє собою особливий комплексний загальнобанківський бізнес-процес (більш докладно сутність процесного підходу розглядається нами у п. 4.2). Комплексність його можна пояснити тим, що до його складу входить значна кількість окремих бізнес-процесів, відповідно до змісту інновацій, що розробляються і впроваджуються (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні та їх підвиди).

Ідентифікація даного бізнес-процесу приводить до визначення наступних його характеристик:

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

- входами (початковими об'єктами) є інноваційні ідеї та нові знання, які надходять з різних джерел, а виходами (результатами) – інновації, впроваджені 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 (увесь банк як господарюючий суб'єкт, 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, в якому задіяні практично усі функціональні підрозділи банківської установи та різні ієрархіч-

ні рівні її управління і який за своїми результатами та механізмом є безпосередньо пов'язаним зі здійсненням фінансового і ризик-менеджменту комерційного банку. Від того, наскільки обґрунтовано та ефективно фінансово-кредитний інститут впроваджує інновації, багато у чому залежить його поточний фінансовий стан, стійкість до непередбачених змін, утримання у довгостроковій перспективі конкурентних переваг та, зрештою, виконання його стратегічних цілей та завдань. Отже, інноваційна діяльність є фактором розвитку банку у відповідності до умов зовнішнього оточення, які динамічно змінюються, що об'єктивно зумовлює її включення до числа об'єктів стратегічного банківського управління.

3.2. Сутність інноваційних стратегій та їх місце у системі банківського менеджменту

Як справедливо зазначають І.О. Лютий та О.О. Солодка, у сучасних умовах інноваційне управління є одним з напрямків стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні банку [147, с. 283]. У найбільш загальному вигляді стратегічний менеджмент визначається як діяльність, що спрямована на досягнення, шляхом координації та розподілу ресурсів, довгострокових цілей та завдань організації, визначених на основі прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та організаційного потенціалу [37, с. 32; 104, с. 10; 174, с. 12]. Фактично стратегічний підхід до управління передбачає знаходження відповідей на три питання:

- чого організація хоче добитися у результаті своєї діяльності;
- чим організація є на даний час, які її потенційні можливості;
- яким чином перейти з того стану, в якому знаходиться організація, у стан, що відповідає визначеній меті.

У методологічному плані теорія стратегічного менеджменту базується на концепції системного аналізу, врахуванні властивостей цілеспрямованих систем, здатних до самостійного розвитку, та побудові «дерева цілей» як інструменту визначення пріоритетів розвитку та їх синергетичного поєднання.

Складовими стратегічного менеджменту є постановка довгострокових цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, тобто шляхів та методів перетворень, її реалізація, оцінка та контроль виконання. Отже, оскільки саме стратегія є ключовою категорією, то достатньо часто стратегічний менеджмент характеризується як процес формулювання та забезпечення виконання стратегій [160, с. 15].

Концепція стратегічного управління почала формуватися у 60-70-х роках ХХ ст., й вагомий внесок в її розробку стосовно фінансово-кредитних інститутів внесли такі західні вчені, як Т. Кох, Д. Ланген, П. Роуз, М. Хігінс, Д. Ченнон. Разом з тим відомо, що, незважаючи на тривалість та інтенсивність розробок у сфері стратегічного менеджменту, наука ще остаточно не дійшла висновку щодо сутності стратегії та механізмів її формування. Про це свідчить існування, як мінімум, десяти наукових шкіл, які, дотримуючись різних підходів та акцентуючи увагу на тому чи іншому аспекті стратегії як форми управлінської діяльності, розглядають її як план, принцип поведінки, позицію, перспективу або особливий прийом, маневр. У той же час, вчені дійшли згоди щодо певних положень, які варто, на наш погляд, враховувати у процесі дослідження будь-яких видів стратегій:

- стратегія стосується як організації, так й її оточення;
- стратегія не буває простою;
- від стратегії залежить добробут організації;
- стратегія – це й її зміст, й процес розробки та реалізації;
- стратегію неможливо продумати до кінця;
- стратегії існують на різних рівнях компанії;
- стратегія передбачає як концептуальні розробки, так і аналітичний аспект [163, с.19-21].

Існуюча різноманітність уявлень про стратегію, яка є предметом аналізу багатьох наукових робіт, не є наслідком недостатньо чітких або помилкових поглядів окремих науковців, а пов'язана, насамперед, зі складністю, багатогранністю та багатством проявів цього управлінського феномену у різних сферах суспільного життя. Як зазначав відомий американський спеціаліст у сфері стратегічного управління І. Ансофф, «стратегія – поняття важковловиме та дещо абстрактне» [10, с. 69].

Тому увага, на наш погляд, повинна бути перенесена з пошуку найточнішого визначення даної категорії на вивчення особливостей різних видів стратегій, механізмів їх реалізації, корегування та контролю.

У межах даного дослідження ми дотримуємось думки, що стратегія – це комплексний план дій, який визначає довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей організації, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги [238 с. 32; 250 с. 133]. Виходячи зі змісту стратегічного менеджменту, головне завдання стратегії полягає у тому, щоб перевести організацію з її сьогоdnішнього стану у бажаний, змодельований. Отже, якщо процес розробки стратегії має на меті зміну орієнтирів діяльності організації, то самі стратегії, що виникають у результаті, покликані стабілізувати її рух у вибраному напрямку.

В основі формування стратегії лежить взаємодія між зовнішнім середовищем, функціонуючою системою, тобто самою організацією, яка прагне стабільності, та системою управління, що забезпечує своєчасну реакцію організації на умови функціонування, що змінюються. Особливістю стратегічних рішень є їх довгостроковий характер та масштабність впливу.

Важливою є констатація того факту, що усвідомлення необхідності стратегічного управління виникає на певному етапі розвитку компанії, чим можна певною мірою пояснити той факт, що комерційні банки пострадянських країн до останнього часу приділяли недостатню увагу розробці та впровадженню стратегій діяльності, на що неодноразово вказувалося в економічній літературі (16 с. 174; 175, с. 13; 208, с. 44; 271, с. 54; 268). Проте процеси активного входження іноземного капіталу на банківські ринки країн СНД, посилення та зміна характеру конкуренції, необхідність ефективного позиціонування на ринку, ускладнення банківських бізнес-процесів змушують фінансово-кредитні інститути створювати методику розробки стратегій, займатися питаннями їх формалізації, ефективного втілення та контролю за реалізацією.

Отже, теорія та практика доводять, що банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у

світі. Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки банківських стратегій вважається п'ять років. Проте для ринків, що розвиваються і характеризуються нестабільністю, прийнятним може вважатися термін у три роки, що зафіксовано у Законі України «Про банки і банківську діяльність» як вимога до стратегічного планування діяльності банків, які створюються.

Над методологічними проблемами банківського стратегічного менеджменту плідно працюють такі українські та російські науковці, як А.Р. Алавердов, М.З. Бор, О.В. Васюренко, О.В. Канаєв, О.А. Кириченко, С.М. Козьменко, О.І. Лаврушин, В.І. Міщенко, І.О. Ніконова, Л.О. Примостка, Е.А. Уткін та ряд інших.

Так, А.Р. Алавердов у своїй роботі «Стратегічний менеджмент у комерційному банку» визначає склад стратегій банку, які він поділяє на три рівні (див. рис. 3.6). При цьому науковець справедливо зазначає, що, на відміну від організацій інших сфер економіки, у банках відсутня окрема система виробничого менеджменту, оскільки сфера основної діяльності зливається з фінансовим напрямком, що визначається статусом банку як фінансового інституту, сферою його діяльності (фінансовий ринок) та характером його продукції (фінансові послуги та фінансова інформація). Тому банківська фінансова стратегія включає декілька автономних політик, які відображають основні напрямки роботи банку у фінансовій сфері – політика підтримання ліквідності, депозитна, кредитна, процентна, емісійна, фондова, дивідендна [5, с. 67].



Рис. 3.6. Загальна структура стратегії банку

Джерело: [5, с. 11]

Під цими суто банківськими стратегіями фахівці розуміють науково обґрунтований набір можливих рішень та дій банку, що чинять суттєвий вплив на стан його потенціалу і власного капіталу та спричиняють довгострокові та такі, що важко змінити, наслідки [122, с. 36]. Основні специфічні риси цих стратегій полягають у:

- багаторівневості стратегічних рішень, що приймаються;
- «однорідності» за змістом, що визначається специфікою банківських ресурсів та продуктів;
- «нечіткості», умовності меж між стратегіями банку;
- нелінійності банківських стратегій;
- конкурентному характері стратегій банку, через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу, зокрема [133, с. 50-51; 146, с. 221-223].

Разом з тим, аналізуючи методологічні проблеми банківсько-стратегічного управління та наголошуючи на необхідності його практичної реалізації, слід мати на увазі, що менеджмент сучасного банку – це, насамперед, управління його розвитком через постійне вдосконалення продуктового портфелю, технологій, організаційної структури, бізнес-моделі тощо. Стратегія перестала бути лише довгостроковим планом і сформувалася як концепція процесу управління, що характеризується постійним корегуванням, а у випадку необхідності – і оновлення стратегічних цілей і програм у режимі реального часу. Тому об'єктивно виникає необхідність у дослідженні сутності інноваційної складової банківської стратегії, теоретичному визначенні характеристик цієї категорії, класифікаційних ознак та місця у системі управління комерційним банком.

Недостатня, поки що, увага науковців до означеного кола питань пояснюється, на нашу думку, новизною цього феномену. В умовах достатньо стабільного в економічному та інституційному плані середовища, незначної конкуренції, існування «ринку продавця», недиверсифікованості клієнтських потреб у банків не виникало необхідності розробки інноваційної стратегії, оскільки зростання бізнесу можна було забезпечити збільшенням масштабів діяльності, економією на використанні ресурсів, грамотним фінансовим менеджментом. Не заперечуючи важливості цих методів, слід зазначити, що тенденції

останніх десятиліть, що визначали еволюцію банківського бізнесу, – глобалізація, лібералізація фінансових ринків та дерегулювання банківської діяльності, дезінтермедіація, загострення та зміна форм конкуренції, прогрес інформаційних технологій, «рітейлізація» – створюють абсолютно нові умови діяльності фінансових інститутів, в яких їх інноваційність стає неодмінною складовою стабільного зростання.

Визначення інновацій одним з основних факторів розвитку, у свою чергу, вимагає включення інноваційної складової у концепцію банківського стратегічного менеджменту. Про значну практичну значимість цих досліджень свідчить те, що, незважаючи на серйозні удари, завдані національним банківським системам світовою фінансовою кризою, й у наш час кількість фінансових інститутів, які вважають впровадження інновацій стратегічним пріоритетом своєї діяльності, за даними Бостонської консалтингової групи, практично дорівнює аналогічним показникам, що стосуються організацій інших сфер економіки (рис. 3.7).

Разом з тим, згідно дослідження, проведеного у 2009 році Європейською асоціацією фінансового менеджменту (EFMA) та компанією Infosys, тільки третина з 89-ти банків, які представляли різні регіони Європи, вважали, що вони мають інноваційні стратегії (рис. 3.8). Причому, на думку авторів доповіді, якби респонденти керувалися єдиним чітким визначенням самого поняття інноваційної стратегії – з точки зору цілей, процесів та виміру результатів, то ця частка була б значно меншою [313, с. 22].

Таким чином, з'ясування сутності та змісту інноваційних стратегій на основі комплексного міждисциплінарного підходу до аналізу цієї категорії вимагають як логіка теоретичного дослідження, так і потреби практичної діяльності комерційних банків.

Слід зазначити, що публікації зарубіжних авторів з тематики інноваційних стратегій підприємств промислового сектору з'явилися у радянській економічній літературі ще наприкінці 1980-х років [42, 217, 233], проте тривалий час під цим терміном розумілася тільки технічна політика або політика у сфері НДДКР, що було наслідком загального технологічного підходу до проблем інноваційної діяльності. Так, Б. Санто зазначав: «Інноваційна стратегія є планом, планом у тому сенсі, що вона відноситься до всієї тривалості процесу, від досліджень через виробництво та збут,

до використання, позначає основні пункти «втручання» та контролю, визначає темпи підвищення технологічного рівня і спосіб знаходження потрібних для цього продуктів розумової праці» [217, с. 195-196].

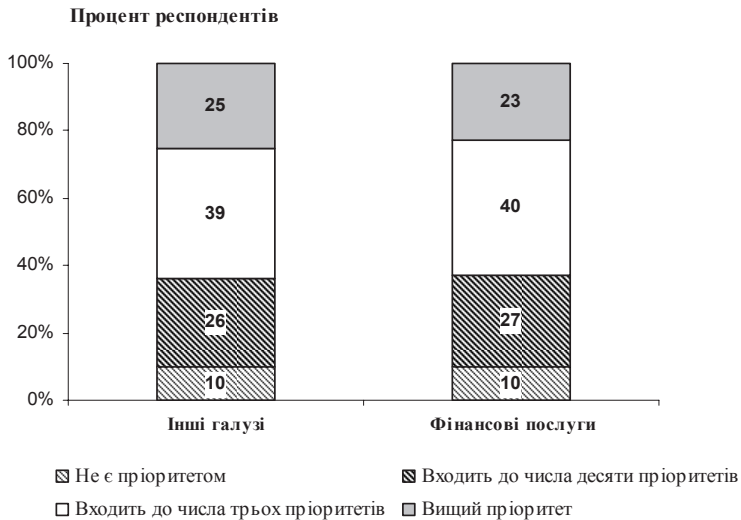


Рис. 3.7. Стратегічна пріоритетність впровадження інновацій

Джерело: [310, с. 28]

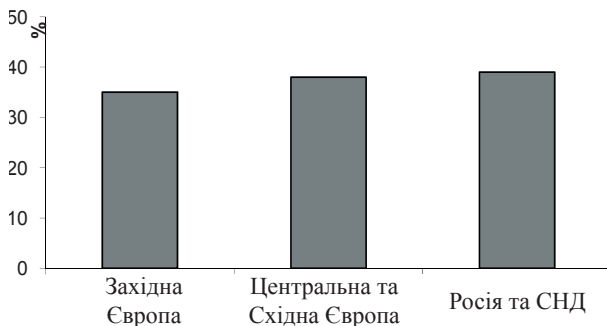


Рис. 3.8. Частина банків, що мають інноваційну стратегію

Джерело: [313, с. 22]

Проведений аналіз засвідчив, що на даний час термін «інноваційна стратегія» використовується у науковій літературі у декількох сенсах. Перший підхід полягає у тому, що під інноваційною стратегією розуміють ту чи іншу модель поведінки компанії у нових ринкових умовах [85, с. 146], тобто будь-яку нову стратегію, що застосовується відповідно до змін зовнішнього середовища. Аналогічний зміст має і інше визначення, що надається науковцями [166, с. 57; 129, с. 261]: інноваційна стратегія – це один з засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, перш за все, для даної організації та, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

На нашу думку, наведені визначення фактично характеризують один з існуючих видів нововведень – стратегічні інновації, і у такому сенсі вони мають право на існування. Дійсно, для банку інноваційною буде стратегія, що пов'язана з принципово новим напрямком його роботи, як-то: стратегія розвитку роздрібного бізнесу (якщо раніше банк обслуговував тільки корпоративних клієнтів), стратегія впровадження концепції bancassurance (банківського страхування), стратегія роботи з новим клієнтським сегментом - підлітками тощо (див. також [103]).

Іншим варіантом зазначеної точки зору є констатація можливості інноваційного характеру будь-якої вже відомої стратегії (зокрема, фінансової стратегії банку [39, с. 26], його кредитної політики [41]). У даному випадку увага акцентується на сучасних підходах до методології розробки банківських стратегій, коли під їх інноваційністю розуміється: багатоваріантність рішень; відмова від ортодоксальних поглядів, що кореняться в історії фінансового інституту; наявність адаптаційних можливостей стратегії; ітераційний характер її формування, що передбачає компромісне поєднання формальних, неформальних, запланованих та раптово виникаючих процесів; врахування культурного аспекту та індивідуальності банку; множинність його цілей.

Підкреслюючи важливість такого аспекту трактування інноваційності стратегій, Р. Кох пише, що у сучасному світі всі виграшні

стратегії повинні відрізнятися значною мірою новаторства або бути повністю новаторськими [134, с. 107].

Іноді інноваційна стратегія за своїм змістом практично ототожнюється із загальною стратегією організації. Так, І.А. Павленко зазначає, що інноваційна стратегія, будучи складовою загальної стратегії підприємства, являє собою ціленаправлену діяльність щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення [184, с. 95]. Ймовірно, тут передбачається, що пріоритети будуть пов'язані саме з інноваційними напрямками розвитку.

Третя точка зору полягає у тому, що поняття інноваційності відноситься до форми реалізації загальної стратегії, яка відображає темп здійснення перетворень. На думку І.О. Никонової та Р.Н. Шамгунова, такими формами можуть бути: інноваційна (революційна), оновлення, поступового вдосконалення (еволюційна) [175, с. 26]. Аналогічної позиції дотримується і А.Р. Алавердов [5, с. 24], хоч інноваційна або консервативна форма відносяться ним тільки до реалізації технологічної стратегії банку.

Зазначені науковці праві у тому, що з позиції стратегічного менеджменту інновації є інструментом адаптивного пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюються, а також засобом постійного вдосконалення процесів в організації, спрямованих на зростання ефективності її діяльності. Вирішення стратегічних завдань, що стоять перед банком, можливе двома шляхами: на основі вже освоєних, традиційних процесів або зміни існуючих та створення нових процесів, що передбачає впровадження інновацій. Таким чином, у системі прийняття стратегічних рішень інновації є одним з двох варіантів реагування на ймовірні майбутні зміни ситуації.

Ну думку В.І. Ландика, при характеристиці загальної стратегії організації як інноваційної розуміється, що фірма: а) широко використовує інновації; б) використання інновацій є переважним інструментом досягнення довгострокових цілей [138, с. 53]. При цьому автор звертає увагу на те, що проблема виміру ступеня «інноваційності» стратегії є доволі серйозним невирішеним питанням, яке зараз має

більш теоретичний, ніж запитаний практиками характер [138, с. 56].

Нарешті, останній підхід до визначення сутності інноваційних стратегій, який нам здається найбільш перспективним, полягає у тому, що інноваційна стратегія пов'язується з управлінням інноваційною діяльністю банку, тобто створенням та впровадженням інновацій в усі сфери його діяльності [33, с. 106; 62, с. 343; 133, с. 305; 247, с. 39-40]. Аналіз свідчить, що за своєю природою, як процеси цілеспрямованої діяльності, всі інновації, до якої би сфери вони не відносилися, мають багато спільного та підпорядковуються єдиним закономірностям виникнення і розвитку. Знання цих закономірностей дозволяє достатньо впевнено передбачати потребу у діях, необхідних для ефективного здійснення нововведень. Саме це підпорядкування інноваційних процесів певним закономірностям і є об'єктивною передумовою можливості стратегічного управління ними.

Можна сказати, що управління інноваціями здійснюється стратегічно, якщо воно:

- виконується на рівні вищого керівництва банку;
- розраховано на довгострокову перспективу і спрямовано на реалізацію місії та стратегічних цілей банку;
- гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи конкурентні переваги;
- розглядає людський ресурс як основу розвитку банку.

На нашу думку, інноваційна стратегія визначає, в якій мірі та яким шляхом банківська установа передбачає використовувати інновації у своїй діяльності. Фактично вона є відображенням намірів керівництва банку використовувати його інноваційні можливості для вдосконалення діяльності та забезпечення динамічної зміни конкурентної позиції відповідно до ситуації на ринку. Сферу реалізації інноваційної стратегії складають процеси створення та впровадження нововведень, що дозволяють найуспішніше та найшвидше реалізувати загальнобанківську стратегію.

Створюючи інноваційну стратегію, банку необхідно сформулювати своє розуміння інновацій, визначити, які потреби вони задовольняють і яким чином сприятимуть реалізації місії та стратегічних

цілей фінансово-кредитного інституту. Це можуть бути продукти або послуги, нові методи обслуговування клієнтів, технологічні нововведення, організаційно-управлінські інновації, маркетингові інновації тощо. Банк повинен вирішити, на що буде націлена його інноваційна активність – на радикальні чи модифікуючі, поліпшуючі інновації, якою мірою він буде запозичувати сторонні досвід та розробки, чи будуть використовуватися зовнішні зв'язки та альянси тощо. Характер вирішення цього питання залежить від швидкості змін, що відбуваються у банківській сфері, а також від темпів старіння продуктів, послуг і, навіть, моделей бізнесу. Відповідно, різні моделі ведення інноваційної діяльності, що знаходять відображення у стратегії її розвитку, будуть вимагати різного обсягу та складу ресурсів.

Отже, інноваційну стратегію можна визначити як комплекс управлінських дій, що окреслює напрямки, вид та обсяг інноваційної активності, яка є адекватною потребам споживачів та змінам зовнішнього середовища і яку повинен здійснити банк для виконання стратегічних та операційних цілей, враховуючи можливості ефективного використання наявних ресурсів [71].

Виходячи з цього, інноваційна стратегія банку виконує чотири функції:

- по-перше, вона впливає на зміст конкурентних стратегій, визначаючи сфери впровадження інновацій (ринки, клієнтські групи, канали збуту, технології тощо);
- по-друге, формує склад портфелю інноваційних проектів;
- по-третє, визначає методи управління інноваційною діяльністю;
- по-четверте, окреслює напрямки використання ресурсів.

Вона сприяє органічному зростанню банку, максимізує можливості існуючих бізнесів та започатковує організацію нових, підвищує респонсивність кредитно-фінансового інституту, створює нові потоки доходів.

Формування банківської інноваційної стратегії повинно, на наш погляд, базуватися на раді основоположних принципів:

- підпорядкованість досягненню основних цільових установок діяльності банку, що полягають у зростання вартості бізнесу, покращення його іміджу та підвищення фінансової стійкості.

- забезпечення її гнучкості та адаптивності відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

- гарантування безперервності, послідовності та спадковості інноваційного процесу;

- відповідність логіці створення нових знань, формування ідей, розвитку технологій;

- творче запозичення досвіду інших галузей суспільного виробництва;

- використання найбільш плідних ідей, визначених шляхом відбору та оцінки;

- оптимізація та підвищення ефективності інноваційної діяльності банку;

- гарантування наявності всіх необхідних ресурсів або можливості їх своєчасного отримання;

- мінімізація стратегічних ризиків;

- залучення максимальної кількості працівників до процесу розробки та впровадження інноваційної стратегії, її зрозумілість для персоналу банку.

Якщо розуміти під інноваційною стратегією генеральну лінію поведінки банку з приводу використання інновацій в усіх сферах його діяльності, то постає питання про її місце у загальній системі стратегічного менеджменту. Справа у тому, що, враховуючи наявність у банків різних рівнів управління, більшість з них розробляє не одну, а декілька об'єднаних загальною метою стратегій, створюючи тим самим їх ієрархічну сукупність.

Корпоративна стратегія розробляється на рівні всього банку і фокусується на питаннях його взаємодії з факторами макросередовища. Фактично це є прийняття рішень стосовно загального напрямку розвитку комерційного банку, перетворення останнього на єдиний ефективно функціонуючий комплекс. Корпоративна стратегія включає, як правило, визначення видів діяльності, якими банк хоче займатися, відмову від збиткових або безперспективних напрямків, вибір

типу розвитку (зростання, стабілізація або скорочення), прийняття принципових рішень з приводу збільшення капіталу, визначення характеру відносин зі стейкхолдерами тощо.

Ділова або бізнес-стратегія формується для рівня бізнес-одиниць (для банку це, зокрема, певні напрямки діяльності або організаційно оформлені дивізіони) та спрямована на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності банку – корпоративний, інвестиційний, роздрібний бізнеси, приватна банківська справа тощо. Відносно саме цих стратегій часто застосовують термін «конкурентні», оскільки вони визначають дії банку на певному сегменті ринку.

Функціональні стратегії стосуються характеру поведінки банку в окремих сферах діяльності – залучення ресурсів, здійснення вкладень, підтримання ліквідності, маркетингу, інформаційних технологій, управління персоналом тощо. Роль функціональних стратегій полягає у тому, що вони не тільки спрямовані на виконання власних специфічних цілей, а й підтримують бізнес-стратегії, які, у свою чергу, забезпечують реалізацію корпоративної стратегії. І, нарешті, операційні стратегії визначають характер та напрямки діяльності окремих оперативних одиниць (відділів, управлінь, філій, відділень тощо).

Оскільки інноваційні стратегії тривалий час розумілися тільки як стратегії у сфері НДДКР, то вони відносилися до стратегій функціонального рівня, хоч вченими підкреслювалася необхідність їх тісного зв'язку із загальною стратегією організації: «важливо, чи були інноваційні напрямки та стратегія їх реалізації розроблені у відповідності до комплексної стратегії та її окремими складовими або вони виникли ізольовано, без погодження з іншими важливими факторами, що впливають на цілі та шляхи розвитку» [42, с. 72].

На нашу думку, позиціонування інноваційної стратегії як функціональної вже не відповідає сучасним підходам, оскільки не дозволяє розглядати інновації як основний конкурентний ресурс та життєво важливий фактор розвитку. У нових умовах інновації визначають перспективну лінію діяльності банку: пропозиція нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій, формування нових ринків та впровадження нових організаційних форм дозволяє йому

збільшувати підсумкову цінність для споживачів. Разом з тим, інтенсивність, форми здійснення та механізми управління інноваційною діяльністю будуть різнитися у залежності від того, який шлях розвитку вибраний банком – органічного зростання або здійснення злиттів та поглинань, чи є цільовим завданням економія на витратах або збільшення доходів, чи декларується орієнтація на обслуговування існуючих клієнтів або на залучення нових тощо.

Тому слід погодитися з думкою російських вчених К.П. Янковського та І.Ф. Мухарь про те, що стратегія компанії може розглядатися як сума декількох елементів, серед яких підприємницький, виробничий, науково-технічний, маркетинговий, інноваційний. Причому сутність останнього така, що він у певному сенсі «поглинає» всі інші елементи стратегії: будь-який з них має шанси на значний та довготермінового характеру успіх лише остільки, оскільки опирається на використання інновацій. З цієї точки зору інноваційну стратегію правомірно розглядати як опорну для всього кола проблем, що вирішують виробниками [274. с. 36-37].

Непрямим свідченням реального включення інноваційної стратегії у контекст банківського корпоративного стратегічного менеджменту є практика діяльності провідних зарубіжних банків. Так, за інформацією французького банку BNP Paribas, його програма інноваційного менеджменту «Дух інновацій» націлена на те, щоб інновації увійшли до числа найважливіших активів банківської індустрії, наявність яких є критичною для її розвитку. Показовими у цьому відношенні є й корпоративні гасла деяких інших фінансових установ, що входять до числа найбільших глобальних банків світу, зокрема, іспанського Santander – «Цінності з ідей» (англ. «Value from Ideas») та канадського Royal Bank of Canada – «Інновації – в усьому, що ми робимо» (англ. «Innovation in Everything We Do»), які свідчать про їх стратегічну націленість на всебічне використання інновацій

М. Портер прямо вказує на місце інновацій у досягненні конкурентної переваги: «Усюди у світі компанії... використовують стратегії, що відрізняються одна від одної в усіх відношеннях. Проте поки кожна успішна компанія застосовує свою власну стратегію, глибинні принципи діяльності... виявляються у своїй основі однаковими.

Компанії добиваються конкурентних переваг шляхом інновацій», і далі: «існує тільки одна можливість утримати досягнуті конкурентні переваги – їх необхідно постійно вдосконалювати, рухаючись у напрямку складніших форм» [194, с. 171, 173]. Інноваційні напрямки бізнесу дають можливість створити додаткові джерела грошових потоків, що впливає на збільшення вартості бізнесу та створює нові ресурси для інноваційної діяльності. Такий кругообіг стає основою зростання та розвитку кредитно-фінансових інститутів.

З позицій системного підходу, інноваційна стратегія є елементом загальної корпоративної стратегії комерційного банку, цілі та завдання якої у прикладному плані стають органічною частиною ділових і функціональних стратегій та практично реалізуються на цих рівнях управління. Підтвердженням наявності цього взаємозв'язку є практика роботи провідних банків світу. Так, стратегічна мета американського Bank of America - «створювати інноваційні продукти та пропонувати рішення, що перетворюють фінансові послуги на такі, якими вони не були ніколи раніше» - отримала конкретизацію у стратегії бізнес-напрямку «Глобальне обслуговування роздрібних клієнтів та малого бізнесу» та функціональній стратегії залучення депозитів, результатом чого стало впровадження радикальної інновації - програми “Keep the Change” (англ. «збирай дріб'язок»), у рамках якої вже у перший рік її реалізації банком було залучено більше 230 млн доларів [307].

Отже, будучи невід'ємним елементом загальнобанківської стратегії, інноваційна складова може бути присутня у стратегіях будь-якого рівня. Зокрема, якщо продуктова політика полягає у визначенні та зміні асортименту банківських послуг, то її інноваційним елементом є розробка та впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, нових напрямків надання послуг. У складі емісійної стратегії інноваційна буде являти собою створення нових фінансових інструментів та різновидів цінних паперів. Якщо збутова політика спрямована на доведення банківського продукту до потенційного покупця, то її інноваційна складова полягає у формуванні принципово нових або суттєво оновлених каналів збуту. Що стосується ІТ-стратегії, то її інноваційним напрямком є охоплення нових сфер діяльності банку або застосування принципово нових технологічних рішень щодо

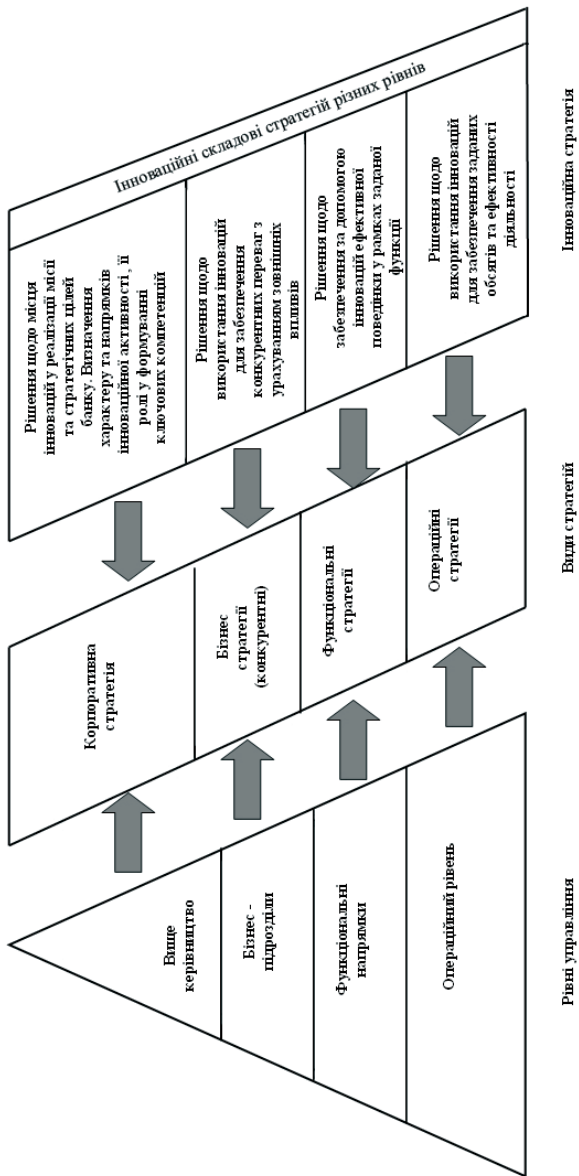


Рис. 3.9. Місце інноваційних стратегій у системі банківського стратегічного менеджменту

супроводження банківських процесів.

Сучасне ускладнення внутрішньої структури банківських стратегій є підтвердженням думки відомого фахівця у галузі стратегічного менеджменту Д. Міллера про те, що стратегії будуть більш різноманітними та багатоаспектними у такому оточенні, яке ставить перед організаціями багато складних завдань, відкриває безліч можливостей [163, с. 239]. Гіпотеза про місце та роль інноваційних стратегій у системі банківського стратегічного менеджменту, що обґрунтовується нами, представлена на рис. 3.9.

Слід відмітити, що у літературі, присвяченій аналізу проблем інноваційної діяльності, науковцями використовуються як термін «стратегія», так і «політика», причому більшість з них вважає ці категорії синонімами [42 с. 77; 129 с. 261; 133 с. 305; 184, с. 97; 197 с. 21-22; 231 с. 30]. В принципі, такий підхід є виправданим, оскільки у тлумачному словнику української мови обидва терміни пояснюються як «спосіб дій, лінія поведінки» [177, т. 2, с. 777, т. 3, с. 449].

Разом з тим, існують й інші точки зору: політика розглядається як складова та конкретизація стратегії [5, с. 24]; як підходи до реалізації запланованих дій [44, с. 48]; зазначається, що політика покликана орієнтувати процес ухвалення рішень у потрібному для стратегії напрямку [118]. Тому думається, що у теоретичному плані є сенс виокремлювати, а в практичному - формувати інноваційну політику банку як сукупність правил та підходів щодо механізму здійснення інноваційної діяльності та реалізації інноваційної стратегії [12, с. 151].

Інноваційна політика, на наш погляд, повинна пояснювати, як банк буде вбудовувати інноваційну діяльність у свою бізнес-модель та перетворювати її на систематичний, постійний, вимірювальний та керований процес. Інноваційна політика визначає, яким чином планується відшукувати та акумулювати інноваційні ідеї, який тип інноваційної культури буде створюватися у колективі, тобто вона повинна включати розробку механізму інституціоналізації інновації.

Керівництву банку необхідно також вирішити, як забезпечуватиметься просування ідей на всіх рівнях та в усіх підрозділах банку, як долатимуться організаційні та комунікаційні бар'єри. У політиці

повинні знайти відображення підходи до оцінки та стимулювання інновацій. Таким чином, інноваційна політика повинна стати підґрунтям, на якому будуть формуватися завдання та програми інноваційних стратегій. Цілями її реалізації повинно бути:

- стимулювання дій працівників у напрямку генерування нових ідей та пошуку нових можливостей;

- створення механізму об'єктивного та реалістичного оцінювання перспектив та потенційних ризиків інновацій;

- формування у банку організаційного середовища, в якому на регулярній основі відшукуються, аналізуються, а потім реалізуються нові ідеї.

Підсумовуючи, можна сказати, що успішна інноваційна стратегія характеризується тим, що забезпечує найоптимальнішим шляхом досягнення власних цілей, підтримуючи тим самим реалізацію корпоративної, функціональних та бізнес-стратегій. Інновації перетворюються у стратегічний фактор розвитку фінансово-кредитного інституту, проте для цього банк повинен:

- застосовувати портфельний підхід до організації інноваційної діяльності, тобто постійно мати певний набір інноваційних ідей і проєктів, який повинен регулярно переглядатися, щоб забезпечити найкращий розподіл ресурсів з точки зору довгострокових цілей;

- бути готовим своєчасно змінювати стратегію, оскільки тільки постійно адаптуючи інноваційну активність до обставин, що змінюються, можливо перманентно використовувати потенціал зростання;

- послідовно вдосконалювати механізм реалізації стратегії та формувати інноваційну культуру банку.

Отже, характерною рисою сучасного управління фінансово-кредитними інститутами є взаємопроникнення стратегічного та інноваційного менеджменту, оскільки інновації визначають основну лінію перспективного розвитку сучасних компаній. Корпоративна стратегія, як узагальнюючий план дій з досягнення визначеної мети, одночасно окреслює інноваційну стратегію, тобто генеральну лінію поведінки банку з приводу використання інновацій в його діяльності, задає її орієнтири та механізми реалізації. У свою чергу, іннова-

ційна стратегія у динамічному зв'язку поглиблює, уточнює і сприяє здійсненню корпоративної стратегії, створюючи з нею інтегроване ціле.

3.3. Типологія банківських інноваційних стратегій

Інноваційні стратегії конкретного банку створюються з урахуванням загальної мети його діяльності, на основі його системи цінностей та історичного досвіду. Тому зрозуміло, що декілька навіть схожих за об'єктивними параметрами кредитно-фінансових інститутів оберуть різні шляхи досягнення тих чи інших поставлених цілей, що обумовлюється реальними умовами та можливостями кожного банку. Це призводить до існування багатоманітності інноваційних стратегій, що у теоретичному плані викликає необхідність їх класифікації відповідно до певних значимих ознак.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до класифікації інноваційних стратегій, хоч доволі часто останні ототожнюються або з конкурентними (зниження витрат, диверсифікації, фокусування) [129, с. 270], або зі стратегіями конкурентної поведінки фірм різного типу (віолентна, пагієнтна, комутантна, есплерентна) [133, с. 74-75; 166, с.9-10], або з підприємницькими, що були описані П. Друкером [49, с. 140]. Це, на нашу думку, є додатковим свідченням тісного взаємозв'язку інноваційних та конкурентних стратегій, а також реального включення питань управління інноваційністю у стратегії різних рівнів менеджменту організацій.

Одним з перших наукових досліджень, надрукованих російською мовою, в якому була запропонована класифікація інноваційних стратегій, стала праця угорського економіста Б. Санто «Інновації як засіб економічного розвитку» [217], де інноваційні стратегії розрізнялися, насамперед, за рівнем створення – центральні (на рівні держави) та інституціональні (на рівні суб'єктів господарювання). Слід зазначити, що у наш час у теорії та практичній діяльності виділяються ще й стратегії мезорівня – галузеві та регіональні.

Інноваційні стратегії різних рівнів господарювання мають різні цілі, змістовне наповнення, механізми реалізації, об'єкти впливу та

суб'єкти виконання. Так, метою центральної інноваційної стратегії визнається створення найбільш сприятливих умов технічного та господарського розвитку країни [217, с. 197]. Світовою практикою напрацьовано три типи таких стратегій інноваційного розвитку: стратегія перенесення (використання зарубіжного науково-технічного потенціалу та перенесення його досягнень на терени власної економіки), стратегія запозичення (освоєння високотехнологічної продукції, що вже виробляється в інших країнах) і стратегія нарощування (використання власного науково-технічного потенціалу, залучення іноземних учених і конструкторів) [198].

На рівні суб'єктів господарювання Б. Санто запропонував класифікацію інноваційних стратегій за предметним змістом: стратегії в області досліджень та розробок, продуктової структури, ринку, організації тощо, які є складовими довгострокової інноваційної стратегії [217, с. 197]. Аналогічну точку зору зустрічаємо і у колективній праці російських науковців, де зазначається, що відносно внутрішнього середовища організації інноваційні стратегії поділяються на декілька груп: продуктові, функціональні (маркетингові, сервісні), ресурсні (зокрема, кадрові, інформаційні), організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління); автори називають їх спеціальними інноваційними стратегіями [166, с. 57].

Отже, для комерційних банків пропонуємо виділяти наступні інноваційні стратегії за предметним змістом, тобто у залежності від видів інновацій, що передбачається впроваджувати:

- продуктові (програми впровадження нових депозитних, кредитних, розрахункових, інвестиційних продуктів, фінансових інструментів тощо);
- сервісні (розробка інноваційних підходів до обслуговування клієнтів);
- технологічні (стратегія розвитку дистанційного банкінгу, платіжних інструментів та систем тощо);
- організаційно-управлінські (стратегії розробки та застосування нових форм організації діяльності, принципів і методів управління, бізнес-моделей тощо);

- маркетингові (стратегії інноваційних змін у каналах збуту, маркетингових комунікаціях тощо).

У той же час, особлива увага багатьма науковцями [див. 9, с. 11; 62, с. 347-349; 108, с. 79-80; 207 с. 23; 267, с. 35] надається класифікації інноваційних стратегій за їх характером (або «за менеджерською поведінкою», за словами Б. Санто). Проте слід зазначити, що практично все різноманіття видів інноваційних стратегій, які у даному випадку аналізуються, має своє походження з типологій, розроблених американськими вченими Б. Твіссом («Управління технологічними інноваціями», 1974 р.) [352] та К. Фріманом і Л. Соете («Економіка промислових інновацій», 1974 р.) [301] відносно стратегій у сфері досліджень та розробок. Тому ця класифікація стосується, насамперед, продуктових інноваційних стратегій.

Отже, використовуючи термінологію, що застосовується у роботі Б.Санто, і адаптуючи до умов банківської діяльності характерні риси окремих видів інноваційних стратегій за характером їх здійснення, можемо зазначити, що банки здатні реалізовувати наступні стратегії.

- Традиційну, коли банк не прагне ні до чого іншого, ніж підтримання якості надання існуючих послуг, незначного удосконалення форми і сервісу традиційних продуктів. У сучасних умовах, коли банківські ринки є ринками покупця, а не продавця, така поведінка є гарантією того, що через деякий час банк опиниться у числі аутсайдерів. Практично це є варіантом фактичної відсутності інноваційної стратегії.

- «Опортуністську» (іноді її називають сегментною), коли банк шукає ідеї таких продуктів, впровадження яких не потребує значних витрат і дозволить певний час домінувати на максимальній частці невеликого ринку. Застосування цієї стратегії зумовлено бажанням уникнути прямої конкуренції з провідними фінансовими інститутами у сфері стандартних послуг. У той же час у врахуванні специфічних запитів споживачів перевага знаходиться на боці того банку, який займається їх вивченням та аналізом. Пошук та використання таких продуктових «ніш» вимагає глибокого знання ринкової ситуації, достатньо високого технологічного рівня та адаптаційних власти-

востей. Прикладом застосування сегментної стратегії може служити діяльність багатьох невеликих американських банків, які стабільно утримують регіональні ринки, «підлаштовуючи» свої послуги під задоволення специфічних потреб місцевих громад.

- Імітаційну, коли банком або запозичується оригінальний досвід лідерів (достатньо часто така стратегія застосовується при вдосконаленні депозитного, розрахункового, кредитного обслуговування клієнтів), або купуються ліцензії на використання певних технологій, коли мова йде про розвиток технічної бази.

- Оборонну стратегію, що орієнтована на утримання конкурентних позицій на вже існуючих ринках, коли банк не відчуває проблем з продажем продуктів внаслідок відсутності конкуренції. Головне завдання такої стратегії – підтримувати норму прибутку шляхом низьких витрат, зосереджуючи зусилля на забезпеченні максимального обсягу надання послуг для отримання економії на масштабі. На відміну від аналогічних стратегій у сфері виробництва, банки практично не застосовують метод «патентного блокування», оскільки банківські інновації рідко захищені патентами. Прикладом реалізації такої стратегії у вітчизняній практиці може бути запровадження комерційним банком, що має відпрацьовані ефективні технології, карткових зарплатних проектів у невеликих населених пунктах.

- Залежну стратегію, що характерна для філій банків, які самі не здійснюють розробок, а отримують інноваційні технології та інноваційні продукти від головних офісів.

- Наступальну, що, як свідчить з назви, спрямована на випередження конкурентів за всіма або, найчастіше, декількома напрямками інноваційної діяльності.

Майже аналогічні за змістом інноваційні стратегії розглядає Б. Твісс, застосовуючи для їх позначення дещо інші назви:

- наступальна,
- захисна (оборонна),
- ліцензійна (імітаційна),
- проміжна (опортуністська),
- розбійницька (різновид наступальної, коли використання нової технології призводить до суттєвого скорочення існуючого ринку)

[352, с. 57-60], яка є дуже специфічною і, думається, що не знаходить застосування у банківській сфері.

Проаналізувавши наявні трактування різних видів інноваційних стратегій, можна зробити висновок, що їх зміст певним чином пересікається, тому для банків, відповідно до їх поведінки в інноваційному середовищі, є сенс виокремлювати максимум три стратегії – активно наступальну, помірно наступальну [див. 42, с. 74-75; 129, с. 267-268] та вичікувальну.

Активно наступальна стратегія означає намагання стати першим, провідним, з інноваційної точки зору, фінансово-кредитним інститутом на певному сегменті ринку або у певному регіоні. Необхідною ознакою реалізації цієї стратегії стає впровадження інновацій раніше за конкурентів. Метою її здійснення є отримання максимальних вигід, а характерною рисою – високий ризик.

Для проведення активної наступальної стратегії необхідні: ефективний організований інноваційний процес, творчий потенціал працівників банку, керівництво, що мислить нетрадиційно і схильно до нових ідей, ґрунтовні маркетингові дослідження та добре знання ринку, високий рівень технологій, досконалий ризик-менеджмент. У цьому випадку банку необхідно бути готовим заохочувати не тільки абсолютно значимі результати, а і сам процес інноваційних пошуків, толерантно відноситися до можливих невдач.

Узагальнюючи ці умови, Білл Гейтс у своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» зазначав: «Щоб випередити конкурентів, банк повинен мати інтелект. Я маю на увазі не тільки і не стільки високі розумові здібності співробітників банку. Мова йде про спроможність банку у цілому як організації ефективно використовувати кращі з ідей, що генеруються його співробітниками» [46, с. 31]. Як приклад банку, що дотримується активної наступальної стратегії, Б. Гейтс характеризує один з найбільших банків Бразилії Banco Bradesco, який з моменту заснування поставив «поняття «швидкості виходу на ринок» у центр своєї діяльності, зробив його просто-таки корпоративним девізом» [46, с. 156-159].

Враховуючи значну потребу у ресурсах для реалізації активної наступальної стратегії, жоден комерційний банк не може здійсню-

вати її за багатьма напрямками, а вибирає ті, які найбільше відображають його ключові компетенції. Разом з тим, інноваційне лідерство на банківському ринку дає значні не тільки матеріальні, а і нематеріальні вигоди: зростання довіри до банку, покращення його іміджу, підвищення лояльності клієнтів тощо.

Помірна наступальна стратегія забезпечує позиції «кращого другого», вона притаманна компаніям-послідовникам, які належать до «ранньої більшості», що йде впритул за лідером. Її позитивні риси полягають у тому, що банк, поступаючись позицією лідера, запобігає виникненню гострого конфлікту з конкурентами та не робить помилок провідного інноватора при просуванні на ринок нового продукту. Мета цієї стратегії – уникнути високих ризиків і добитися стабільного прибутку, а дотримання її не є свідченням консерватизму або технологічної відсталості.

Для реалізації помірно наступальної стратегії необхідне чітке знання про нововведення, що були реалізовані, механізми їх виникнення та фактори, що визначають для послідовників найсприятливіший час їх впровадження. Важливим моментом є той факт, що банки, які дотримуються такої стратегії, виходять на ринок не з точною копією продукту лідера, а з модифікованим, покращеним варіантом. Отже, у рамках цієї стратегії переважає створення модифікуючих інновацій і стимулюватися повинен саме результат, а не творчий процес як такий.

Частина банків спеціально підтримують певне часове відставання і в результаті мають можливість проаналізувати проблеми, що супроводжують реалізацію продукту або технології, хід конкуренції, думку споживачів, підготувати вдосконалені рекламні акції тощо. Саме такої стратегії дотримувалися навіть деякі великі українські банки при запровадженні масового споживчого кредитування на початку 2000-х років. Одним з факторів успіху помірно наступальної стратегії є впізнаваність та висока репутація корпоративного бренду, що дозволяє швидко комерціалізувати нововведення.

Нарешті, вичікувальна інноваційна стратегія, притаманна кредитно-фінансовим інститутам, які або в силу незначної конкуренції, або внаслідок нестачі організаційних та фінансових ресурсів

впроваджують інновації у міру необхідності, коли відчувають суттєве послаблення власних позицій у певних сферах діяльності. Таким шляхом періодично скорочується їх відставання від групи лідерів та підвищується загальний рівень комерційної діяльності та технологій.

Необхідно відмітити, що вищезазначені види інноваційних стратегій відрізняються певною абстрактністю, що у практичній управлінській діяльності долається їх модифікацією на основі застосування ситуаційного підходу. Фактично вони являють собою певний спектр можливостей, і банки можуть змінювати стратегії, або дотримуватися у різних сферах бізнесу різних стратегій, кожного разу зважуючи їх переваги та недоліки.

Наступний аспект класифікації стратегій полягає у тому, що інноваційна активність банку може спрямовуватися на розробку та впровадження переважно або радикальних, або інкрементальних (поступових) інновацій. Перша стратегія вимагає відволікання значних ресурсів від основної діяльності у короткостроковому періоді, проте у разі успішності надає банку суттєві переваги – ринкові, фінансові, іміджеві – у більш віддаленій перспективі. Основною проблемою тут стає вибір інноваційних пріоритетів, тих «точок зростання», які зможуть допомогти вирішити завдання сьогодення і, одночасно, створять фундамент на майбутнє. Друга стратегія є менш амбіційною, проте й менш ризикованою і дозволяє збалансувати невеликі поточні витрати із швидким отриманням віддачі від них. Разом з тим, аналіз роботи банків свідчить, що, по-перше, у банківництві інкрементальні інновації є критично важливим конкурентним фактором, а по-друге, стратегічно керований їх потік, формуючи відповідний досвід, створюючи інноваційну культуру та технологічні стандарти, підготовлює підґрунтя для появи радикальних інновацій.

Слід зазначити, що у реальній практиці керівництво банку постійно вирішує питання про поєднання цих двох стратегій, що знаходить відображення у структурі інноваційного портфелю: яка сукупність проектів дозволить банку успішніше досягнути стратегічних цілей з урахуванням необхідності розподілу об'єктивно обмежених ресурсів та мінімізації ризиків.

Якщо проаналізувати практику роботи українських банків, то можна помітити, що модифікуючі інновації стосуються як правило, вдосконалення видів та механізмів обслуговування поточних, депозитних рахунків, масових кредитних продуктів тощо. Радикальні інновації впроваджувалися, насамперед, в обслуговування корпоративних клієнтів: кеш-менеджмент (Альфа-Банк (Україна), ОTR Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк), факторинг та міжнародний факторинг (Укрсоцбанк, Сведбанк), торговельне фінансування (Укрексімбанк, Банк Надра, Укрсоцбанк), проектне фінансування (Укрсиббанк, Укрексімбанк, ПриватБанк), мікрокредитування малого та середнього бізнесу (ПроКредит Банк, ПриватБанк) тощо.

Разом з тим, в українському банківському секторі звертає на себе увагу орієнтація на впровадження інновацій, що є новими тільки для національного ринку, а також для певної банківської установи (внаслідок їх дифузії). Дуже часто роль «провідників» даної стратегії грають зарубіжні материнські структури банків з іноземним капіталом. Як приклад, можна навести створення нових напрямків діяльності українських банків – приватна банківська справа (private banking), реалізація концепції банківського страхування (bankassurance), організація банківських інвестиційних фондів, організаційна та технологічна перебудова відділень, впровадження CRM- систем тощо [341].

Безумовно, кожен банк може паралельно застосовувати різні інноваційні стратегії для окремих сфер діяльності або груп продуктів та послуг, крім того, з плином часу стратегії об'єктивно змінюються, перш за все під впливом ринкових та технологічних можливостей.

Ще одним аспектом класифікації інноваційних стратегій, зокрема, продуктових, є орієнтація на потреби клієнтів. З цієї точки зору, у банківському менеджменті виділяються стратегії розробки інновацій, які орієнтуються на існуючі клієнтські потреби, та стратегії, спрямовані на пропозицію продуктів, що створюють нові потреби. У науковій літературі застосовуються такі їх назви, як стратегія швидкого реагування та стратегія пропозиції [137, с. 601-602]. Особливості реалізації цих стратегій впливають з характерних рис відповідних видів інновацій, що були проаналізовані нами раніше (у параграфі 2.2). Проте вважаємо за необхідне ще раз підкреслити

підвищену ризикованість стратегії формування нових потреб, коли у процесі її реалізації новий продукт може не знайти своїх споживачів або буде мати місце невідповідність між роботою з прогнозування, рекламою та якістю надання самої послуги.

Цей висновок має актуальність, насамперед, для вітчизняних банків, оскільки їх інноваційні стратегії, як правило, спрямовані на формування нових потреб споживачів, а не є відповіддю на вимоги ринку. Це пов'язано із загалом низькою фінансовою культурою населення та підприємницьких структур, історичною несформованістю потреб у різноманітному банківському обслуговуванні, відсутністю сприйняття банку як фінансового радника та консультанта. Тому, для отримання позитивного ефекту від інноваційної діяльності, об'єктивною необхідністю для українських банків є проведення консультативної, роз'яснювальної, навчальної роботи серед усіх категорій клієнтів.

Принципово новою основою для формування даного виду стратегій може стати концепція глибокого переосмислення клієнтських потреб та створення абсолютно нового ринку – так звана ціннісна інновація [262]. Ціннісні інноватори абстрагуються від поточних умов ведення справи, конкурентного середовища, звичайних стратегій та пропонують помістити саме клієнта, а не перемогу у конкуренції, у центр стратегічного мислення.

Базовим у теорії ціннісних інновацій є поняття «кривої цінностей», яка утворюється у координатах «ціннісні елементи (тобто все те, що може турбувати споживачів) - оцінка рівня їх пропозиції кожним конкурентом». Ідея полягає у тому, щоб скоротити або усунути деякі елементи, які невисоко оцінюються клієнтами, й збільшити інші, що є для останніх найважливішими.

На думку засновників цієї концепції, для переорієнтації стратегічної діяльності банку у відповідності до логіки ціннісних інновацій, його керівництву необхідно знайти відповідь на чотири основних питання:

- Від яких традиційних для галузі компонентів є можливість відмовитися?

- Які параметри можна знизити відносно прийнятих стандартів, оскільки вони не складають реальну цінність для клієнтів?

-
- Які характеристики необхідно підняти вище, ніж є у галузі?
 - Які можливості, що не пропонувалися раніше, необхідно створити?

В одній з раніше опублікованих робіт нами були запропоновані можливі шляхи практичної реалізації даної концепції у формуванні інноваційних стратегій українськими банками [81].

За ступенем формалізації інноваційні стратегії, на наш погляд, можна поділити на інтуїтивні та формальні, що певним чином відображає і закономірності їх створення. Застосування інтуїтивних стратегій має місце на початкових етапах розгортання інноваційної діяльності у банківській установі, коли вони спонтанно формуються під впливом появи ідей нових продуктів та технологій, дій конкурентів, виникнення нових можливостей тощо. Стратегії існують у свідомості керівництва як вибір певних напрямів руху, найчастіше безпосередньо не ув'язуються із загальними стратегічними цілями, спрямовані на досягнення визначених параметрів у конкретних сферах діяльності.

Інтуїтивні стратегії мають право на існування і можуть застосовуватися достатньо довго, проте не будуть забезпечувати успіху, якщо: корпорація стане достатньо великою; у неї збільшиться число управлінських рівнів; зовнішнє середовище суттєво зміниться [256, с. 4]. Тому у міру зростання ролі інноваційної діяльності у розвитку банку, збільшення її масштабів та урізноманітнення форм, а отже, й збільшення ризиків, відбувається перехід до формалізації інноваційних стратегій, оформлення їх у вигляді окремих довгострокових планів як сукупності програм та проектів, спрямованих на реалізацію корпоративних стратегічних цілей.

Для створення механізму формування та реалізації стратегій істотним, на наш погляд, є визначення переважного джерела появи інноваційних ідей. З цієї точки зору, інноваційні стратегії банків можна поділити на такі, які ініціюються: вивченням потреб споживачів; пропозиціями співробітників, спрямованими на поліпшення внутрішніх бізнес-процесів; пропозиціями співробітників, спрямованими на використання зовнішніх можливостей; досягненнями в області технологій.

Стратегії, що формуються під впливом потреб клієнтів, є найбільш характерними саме для сфери послуг, у тому числі і банківських, де досить чітко визначені основні групи споживачів. Зазначені стратегії базуються на розумінні того, що клієнтам необхідні не просто самі по собі нові продукти та послуги, а вирішення існуючих та попередження потенційних проблем. Тому в центрі їх створення стоїть питання про те, хто є покупцем послуг і на задоволенні яких його запитів необхідно сфокусуватися.

У ході реалізації цього виду інноваційної стратегії банки намагаються включати самих клієнтів у процес формування ідей щодо створення нових продуктів та технологій надання послуг [73]. Джерелом інновацій стають і нелояльні клієнти, пошук можливостей задовольнити потреби яких сприяє формуванню нових шляхів зростання. Плідним стає аналіз бар'єрів, що з будь-яких причин обмежують використання банківських продуктів.

Інноваційні стратегії, що ініціюються пропозиціями працівників банку щодо вдосконалення методів ведення бізнесу, передбачають впровадження процесних та управлінських інновацій. Вони можуть служити основою здійснення конкурентної стратегії лідерства за витратами, однак у будь-якому випадку сприяють поліпшенню якості роботи та збільшенню продуктивності. Так, американський банк PNC Financial Services Group, застосувавши у 2005 році таку стратегію, протягом ста днів отримав від своїх співробітників 2,4 тисячі малоризикованих ідей, практична реалізація яких забезпечила банку скорочення витрат на 400 млн доларів [291].

Особливої актуальності застосування даної стратегії набуває в умовах фінансово-економічної кризи. Тому цікавим виявляється досвід іншого американського банку – Webster Financial Corp., який створив і відповідний організаційний механізм реалізації стратегії отримання ідей від співробітників, об'єднавши їх у 50 команд з визначеним режимом роботи. Процес відбору ідей, які стосувалися широкого кола питань – від спрощення процедури відкриття рахунків до впровадження централізованої систем постачання, був побудований на з'ясуванні їх адекватності культурі, стратегії, ризик-профілю банку та інтересам клієнтів [285].

Формування економіки знань відкрило можливість реалізації інноваційних стратегій, побудованих на ідеях, які спрямовані за межі банку і сприяють створенню нових сфер бізнесу та зміні бізнес - моделей. Такі стратегії застосовуються організаціями з високою інноваційною культурою і сприяють диверсифікації їх діяльності.

Останній вид інноваційних стратегій спрямований на створення високотехнологічних продуктів, каналів збуту або нових технологій, що базуються на новітніх наукових та технічних розробках. Здійснення таких стратегій вимагає створення відповідних організаційних структур, кадрового потенціалу, інвестування значних обсягів ресурсів. Так, банківській індустрії Канади для досягнення на початку XXI ст. світового лідерства у забезпеченості населення банкоматами і POS-терміналами, а також у розвитку онлайн-банкінгу потрібно було витратити протягом п'яти років майже 17 млрд доларів [278]. Таким чином, реалізовувати подібні стратегії, без шкоди для основної діяльності, можуть тільки фінансово стабільні кредитні інститути. Крім того, у цьому випадку особливої важливості набуває питання патентного захисту технологічних нововведень.

Проте слід відзначити, що вибір однієї з вищеназваних стратегій як основної в інноваційній діяльності банку не означає відмови від часткового використання й інших, що у цілому сприяє зміцненню конкурентної позиції банку та збільшенню його прибутковості.

З точки зору організаційного втілення, у банківській сфері інноваційні стратегії можуть реалізовуватися або тільки власними силами фінансового інституту (методологія закритої інновації), або використовуючи зовнішні зв'язки та можливості на основі концепції відкритої інновації [73]. Відповідно до останньої теорії, компаніям у сучасних умовах життєво важливо використовувати зовнішні джерела (у вигляді стратегічних партнерів, клієнтів, онлайн-співтовариств і навіть конкурентів) винаходів, нових технологій та ідей для того, щоб ефективно реалізовувати власні проекти. А з іншого боку, інноватори повинні відкрити доступ до своїх здобутків у цій сфері, щоб отримати від їх реалізації максимальну вигоду, у тому числі і фінансову. Кооперація висококваліфікованих спеціалістів у різних суміжних областях знань, як правило, дає синергетичний ефект, який значно перевищує

ефективність власних закритих досліджень, що організовувалися за старим принципом «успішна інновація потребує контролю».

Проте аналіз ланцюга створення інноваційної вартості у банківництві свідчить про те, що не до всіх його етапів зазначена модель може бути застосована повною мірою. Стадія генерації ідей, безумовно, повинна бути відкритою. Розробку проекту, тобто доведення ідеї до реально створеного продукту, послуги, реалізованого процесу тощо, також можна передати зовнішнім учасникам інновацій. Ефективним буде і стороннє здійснення маркетингового супроводження комерціалізації нововведення. Проте вибір інноваційного проекту або прийняття ключових рішень з комерціалізації його результату є відображенням стратегії банку, його бачення свого майбутнього, тому не може бути передано зовнішнім виконавцям.

Таблиця 3.1

Класифікація банківських інноваційних стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
За предметним змістом	- продуктові - сервісні - технологічні - організаційно-управлінські - маркетингові
За поведінкою в інноваційному середовищі	- активно наступальна - помірно наступальна - вичікувальна
За ступенем радикальності інновацій	- орієнтовані на впровадження радикальних інновацій - орієнтовані на впровадження інкрементальних інновацій
За характером орієнтації на потреби споживачів	- спрямовані на існуючі фінансові потреби - спрямовані на формування нових фінансових потреб
За ступенем формалізації	- інтуїтивні - формальні
За переважним джерелом появи ідей	- засновані на вивченні потреб споживачів - засновані на пропозиціях співробітників, спрямованих на поліпшення внутрішніх процесів - засновані на пропозиціях співробітників, спрямованих на використання зовнішніх можливостей - ініційовані досягненнями в області технологій
За організаційним механізмом втілення	- реалізуються власними силами - реалізуються із залученням зовнішніх учасників

Запропонована нами класифікація банківських інноваційних стратегій в узагальненому вигляді представлена у табл. 3.1.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що інноваційні стратегії, що застосовуються комерційними банками, можна класифікувати у залежності від багатьох ознак, однак наведена типологія, швидше всього, не відображає їх реального різноманіття. На практиці багато банків використовують можливості різних видів стратегій, які мають і часовий аспект: те, що було правильно та ефективно для одного періоду часу, не обов'язково буде таким й у майбутньому. Фактично можна говорити про певний портфель інноваційних стратегій, який повинен бути динамічним та гнучким.

Керівництву банків необхідно здійснювати вибір інноваційних стратегій з урахуванням тих факторів та тенденцій, які найбільше впливатимуть на діяльність банківських установ у найближчому та більш віддаленому майбутньому.

3.4. Інноваційний потенціал банку у системі факторів вибору інноваційної стратегії

Формування спектру інноваційних стратегій комерційного банку повинно базуватися на врахуванні багатьох факторів, що мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Вихідним моментом є аналіз стану зовнішнього середовища, який спрямований на виявлення потенційних можливостей та загроз проведення інноваційної діяльності, що існують у мікро- та макрооточенні кредитно-фінансового інституту. Причому, при формуванні стратегічної концепції інноваційної поведінки банку важливо не тільки проаналізувати поточні умови функціонування, а й оцінити ймовірні зміни, що відбудуться у результаті впровадження нововведень.

Під умовами зовнішнього середовища розуміються показники та фактори економіки, політики, соціальної сфери, конкретніше - банківської системи та фінансового ринку, на які банк не може безпосередньо впливати, проте які чинять суттєвий вплив на вибір напрямків, темпів та конкретних характеристик його інноваційно-

го розвитку. Сучасне середовище діяльності банківських установ характеризується певними рисами, що є важливими для прийняття стратегічних рішень:

- взаємозалежність зовнішніх факторів, яка примушує розглядати їх не ізольовано, а комплексно;
- складність, що відображається у великій кількості взаємопов'язаних факторів;
- рухливість, тобто висока швидкість змін, що відбуваються;
- невизначеність, яка є наслідком обмеженості інформації про середовище та ступеня впевненості в її достовірності.

Для дослідження макрооточення найчастіше застосовується так званий PEST- метод, в якому задіяні чотири групи факторів – політичні, економічні, соціальні та технологічні. Перелік та кількість факторів не є чітко визначеними, отже, для вибору банками інноваційних стратегій пропонуємо аналізувати наступні параметри:

- політичні: рівень політичної стабільності у країні; існуючі правові акти, що регулюють діяльність банківських установ; законодавчі акти, прийняття яких очікується; податкова політика держави; політика у сфері регулювання бізнесу;

- економічні: загальна економічна ситуація у країні, фаза ділового циклу; показники інфляції, валютного курсу, ставки рефінансування; рівень безробіття; динаміка номінальних та реальних доходів населення;

- соціальні: демографічні зміни; модифікація базових цінностей та стиля життя; зміни у рівні освіти населення; динаміка структури доходів та витрат фізичних осіб;

- технологічні: значимі для банківської сфери тенденції науково-технічного прогресу; зміни у телекомунікаційних технологіях; швидкість адаптації нових технологій у банківництві; обсяг пропозиції нових рішень з боку ІТ-компаній тощо.

Фактори мікрооточення банку, що впливають на вибір інноваційних стратегій, як правило, аналізується за методологією, що була запропонована М. Портером і отримала назву «п'яти сил»: враховуються споживачі, постачальники, конкуренти, субститути продуктів та новачки ринку. Отже, у нашому випадку вивчаються, насамперед,

стан та інституційна спроможність національної банківської системи, загальні перспективи її розвитку, тенденції та темпи змін основних показників діяльності банків (особливо рентабельності), характер та інтенсивність конкуренції у різних секторах ринку, інноваційна поведінка банків-конкурентів.

При аналізі клієнтів, базуючись на результатах їх опитувань та поглиблених маркетингових досліджень, необхідно звертати увагу на динаміку складу клієнтської бази, рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням у банку, значимість для них показника інноваційності банківської установи, швидкість початку та ступінь активності користування інноваційними послугами, інтенсивність надходження від клієнтів пропозицій щодо вдосконалення діяльності банку тощо.

Фактором вибору напрямів продуктових інноваційних стратегій стають результати дослідження продуктів-субститутів, які пропонують прямі та непрямі конкуренти банку. Можна навести деякі приклади таких субститутів: пайові інвестиційні фонди (забезпечують доходність вкладень вище за депозити), факторинг (звичайне кредитування у поточну діяльність), проектне фінансування (інвестиційне кредитування), розрахунки у системах «миттєвих переказів» (розрахунки через банківські рахунки) тощо. Варіантом більш глобального підходу може бути вивчення досвіду впровадження ісламських банківських продуктів, на протипагу звичайним.

Постачальниками у банківській галузі прийнято вважати як клієнтів-вкладників, про оцінку яких мова вже йшла, так і компанії, що пропонують обладнання, нові технології, комунікації, програмні продукти, консалтингове, маркетингове обслуговування тощо. Отже, у даному випадку банком аналізуються можливості отримання ззовні інноваційних ідей, концепцій та технологій, що суттєвим чином можуть впливати на вибір варіантів інноваційних стратегій.

Застосування всіх цих методів визначення та аналізу факторів базується на використанні експертних оцінок, при цьому експертами виступають керівники та провідні фахівці банку.

Разом з тим, слід зазначити, що результати аналізу зовнішнього середовища для окремих банків фактично будуть відрізнятися, в

основному, тільки характеристикою клієнтської бази та найближчих конкурентів, а також глибиною та якістю проведеного дослідження. Тому вирішальним у формуванні портфелю їх інноваційних стратегій повинно бути вивчення внутрішніх факторів, до яких, на нашу думку, можна віднести зміст загальної корпоративної стратегії, тип організаційної структури, попередній досвід діяльності банку та таку його комплексну характеристику, як інноваційний потенціал. Об'єктивну оцінку та постійний моніторинг останнього ми вважаємо запорукою прийняття правильних стратегічних рішень у сфері інноваційної діяльності.

Поняття інноваційного потенціалу почало активно досліджуватися вітчизняною наукою приблизно з середини 1990-х років, проте і досі у літературі триває дискусія щодо його визначення. Важливо зазначити, що ця категорія розглядається по відношенню до різних рівнів економіки: окремого суб'єкта господарювання, регіону, народного господарства у цілому.

У сфері дослідження механізмів функціонування банківської системи інноваційний потенціал є новою категорією, адже до останнього часу широко вживалися і аналізувалися тільки такі поняття, як ресурсний, кредитний, маркетинговий, кадровий, клієнтський потенціали комерційного банку тощо. У науковій літературі [33] зустрічаються, як правило, лише згадування про роль інноваційного потенціалу у виборі та реалізації стратегії розвитку фінансово-кредитного інституту. Разом з тим, в економічній науці вже існує значний теоретичний доробок щодо визначення сутності цієї категорії стосовно виробничих підприємств та науково-технічних організацій, який може бути творчо застосований у дослідженнях інших галузей суспільного виробництва. Поняття інноваційного потенціалу аналізується у роботах таких українських та російських науковців, як В.М. Гончаров, А.В. Гриньов, С.М. Ілляшенко, Г.Б. Клейнер, С.М. Козьменко, Д.І. Кокурін, Н.В. Краснокутська, О.В. Рудика, А.О. Трифілова, Н.І. Чухрай та інших.

Інноваційний потенціал, на їх думку, є комплексною характеристикою спроможності економічного суб'єкта до інноваційної діяльності, а, отже, до якісних змін, прогресу, вдосконалення. Тривалий

характер дискусій відносно його сутності та складових обумовлюється особливостями більш загальної категорії - потенціал, яка, на думку російських науковців [118, с. 94], представляється дещо абстрактною: його межі розпливчаті, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Разом з тим, ця категорія дуже конкретна, оскільки практично кожне рішення може вплинути на нього позитивно або негативно.

У сучасній науковій літературі склалися різні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу, які, враховуючи багатоаспектність цієї категорії, на наш погляд, не суперечать, а взаємодоповнюють один одного.

Слід зазначити, що економічна наука запозичила термін «потенціал» (від лат. *potentia* – сила) із фізики, де він позначає обсяг енергії, накопичений системою, яку вона здатна реалізувати у процесі свого функціонування. Отже, найбільш очевидним змістовним наповненням цієї категорії є засоби, запаси, можливості, що є у наявності і можуть використовуватися для досягнення певної цілі, вирішення певного завдання. Тому перша точка зору на сутність інноваційного потенціалу полягає у його визначенні через сукупність певних видів ресурсів господарюючого суб'єкта, що можуть бути задіяні в інноваційному процесі – матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, кадрових тощо. Важливим є наголошення на тому, що ці ресурси можливо спрямувати на реалізацію інноваційних програм без зменшення обсягів або створення проблем для основної діяльності [239, с. 179], адже впровадження інновацій приводить до відвернення певної частини ресурсів комерційного банку із сфери безпосереднього надання послуг у сферу інноваційної діяльності заради майбутнього результату, що чітко не визначений за строками та величиною.

Проте науковцями інноваційний потенціал за складом ресурсів фактично дуже часто ототожнюється із сукупним економічним, який покликаний у цілому забезпечувати стабільну виробничу діяльність організації. Така підміна понять не дозволяє з'ясувати специфіку інноваційного потенціалу, тому ми погоджуємось з твердженнями, висловленими рядом авторів [129, с. 243-244; 141, с. 25] про те, що

до його складу необхідно відносити тільки ті ресурси, що можуть і повинні бути задіяні безпосередньо в інноваційній діяльності.

У цьому аспекті аналіз інноваційного потенціалу комерційного банку повинен здійснюватися з позицій системності та комплексності: інноваційний потенціал необхідно розглядати як складову системи більш високого порядку – фінансово-економічного потенціалу, та як сукупність елементів, взаємодія яких в єдиному бізнес-процесі створює синергетичний ефект. Основними видами ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності банку є фінансові, матеріально-технічні, інтелектуальні та організаційні.

На наш погляд, фінансові ресурси банків для впровадження інновацій повинні охоплювати: ресурси на проведення досліджень та розробок, а також для забезпечення роботи спеціального підрозділу, що займається організацією інноваційної діяльності; фінансування маркетингових досліджень з вивчення ринку, бенчмаркінгу та маркетингових компаній з просування інноваційних продуктів; ресурси на створення різноманітного технологічного забезпечення надання інноваційних послуг, на розробку програмних продуктів або придбання їх у спеціалізованих компаній; фінансування консалтингового обслуговування; витрати на навчання, перепідготовку персоналу та стимулювання його інноваційної активності; витрати на забезпечення захисту прав інтелектуальної власності на інноваційні рішення.

Матеріально-технічні ресурси у банках, як і всюди, створюють загальну основу його функціонування як суб'єкта господарювання, проте вони не мають такого значення для здійснення інноваційної діяльності, як на виробничих підприємствах, оскільки банківські продукти реалізуються у вигляді послуг. Разом з тим, сьогодні банк для забезпечення інноваційної діяльності повинен мати у своєму розпорядженні сучасну комп'ютерну техніку, потужні канали зв'язку, техніку для дистанційного обслуговування клієнтів (банкомати, платіжні та інформаційні термінали тощо), відеообладнання, обладнання для роботи контакт-центру тощо.

Інтелектуальні ресурси, як правило, поділяються на інформаційні та кадрові. До перших відносяться бази даних, моделі, комп'ютерні програми, алгоритми, технологічні карти бізнес-процесів, регламен-

ти, інструкції працівників, об'єкти інтелектуальної власності тощо. У складі кадрових ресурсів повинні враховуватися не тільки рівень освіти та кваліфікація персоналу, а й здатність працівників мислити креативно та генерувати інноваційні ідеї, а також стан сприйнятливості ними нововведень, що одержав назву інноваційної культури. Позитивними факторами є наявність у складі вищого керівництва лідерів - інноваторів, а також існування у банку досвіду управління інноваційними програмами.

Нами вже зазначалося, що проблема формування інноваційної культури персоналу, тобто здатності генерувати та сприймати нові ідеї, залишається актуальною для багатьох, перш за все вітчизняних, банків. Кредитно-фінансовим інститутам стає все важливішим заохочувати компетенції та моделі поведінки, що концентруються навколо творчого процесу, залучати найширше коло працівників до вирішення інноваційних завдань.

Нарешті, організаційні ресурси повинні забезпечити ефективне проходження нововведеннями всіх етапів інноваційного процесу аж до його комерціалізації. До складу цих ресурсів можна віднести наявність менеджера на рівні вищого керівництва банку, відповідального за організацію інноваційної діяльності; підрозділів, що займаються розробкою та впровадженням інновацій; дослідницьких центрів; підрозділів маркетингу; наявність відпрацьованих технологій бізнес-процесів, гнучкість організаційної структури банку тощо.

Разом з тим, слід зазначити, що при ототожненні інноваційного потенціалу з ресурсами фактично оцінюються не реальні можливості, а тільки передумови здійснення інноваційної діяльності, які можуть залишитися без використання при відсутності організуючого фактора. Тому інший підхід до визначення сутності інноваційного потенціалу, що існує в економічній літературі [155, с. 57; 250, с. 317], акцентує увагу на здатності та готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, комплексно застосувати ресурси для розробки та впровадження інновацій. Такий погляд передбачає включення до характеристики інноваційного потенціалу ще однієї складової – механізмів управління, які забезпечують дієздатність ресурсних елементів. Відсутність

цільової спрямованості та координації дій в інноваційному процесі може суттєво зменшити ефективність реалізації навіть значного інноваційного потенціалу. Іншими словами, потенціал полягає саме у здатності використовувати обмежені за обсягом ресурси для досягнення визначених інноваційних цілей.

У даному випадку до механізмів управління можна віднести: механізм пошуку інноваційних рішень, їх розробки та впровадження; механізм планування інноваційних заходів; мотиваційні та стимулюючі механізми; організація взаємодії учасників інноваційної діяльності; механізми контролю на всіх стадіях інноваційного процесу тощо. Як справедливо зазначає Н.В. Краснокутська, «серед усіх ресурсів підприємства... найважливішим є саме ресурс управління, тобто здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири та координувати виконання завдань і функцій» [129, с. 246].

Разом з тим, інноваційний потенціал іноді ототожнюється з нерозкритими, невиявленими ресурсами та можливостями [147, с. 285; 210, 33]. Незважаючи на те, що, з філологічної точки зору, таке тлумачення є хоч не першим за значенням, але можливим [177, т. 2 с. 840], ми погоджуємось з думкою В.М. Гончарова та Є.В. Іванової, що інноваційний потенціал характеризується тільки реальними складовими [52, с.117]. Лише знаючи свої дійсні можливості та спираючись на них, комерційний банк може розробити повноцінну стратегію у будь-якому напрямку розвитку та реалізувати її з найбільшою ефективністю. Розкриття прихованих можливостей (нові джерела фінансування, активізація творчої активності працівників, підвищення інноваційної спроможності банку за рахунок зовнішніх контактів тощо) збільшує обсяг потенціалу та відбувається у процесі його цілеспрямованого розвитку.

Враховуючи вищевикладене, інноваційний потенціал комерційного банку можна визначити як його здатність генерувати, сприймати та реалізовувати інноваційні ідеї у ході здійснення інноваційного процесу, використовуючи для цього наявні ресурси та організаційно-управлінські можливості [72, с. 21]. Таке визначення, на нашу думку, комплексно характеризує інноваційний потенціал банку як сукупність ресурсів та можливостей, що логічно перетворюються у здатність, ві-

дображає змістовну наповненість та цільову спрямованість його використання. Іншими словами, інноваційний потенціал слід трактувати як спроможність системи трансформувати існуючий стан речей у новий з метою задоволення потреб клієнтів або самого банку, отже, це є характеристикою його здатності до змін, покращення, прогресу.

Об'єктивний взаємозв'язок категорій інноваційного потенціалу та стратегії підкреслюється західними вченими, які розуміють під потенціалом «цілісний набір характеристик організації, які забезпечують реалізацію корпоративних інноваційних стратегій» [281, с. 8].

Таблиця 3.2

Матриця інноваційного потенціалу банку

Складові здатності банку до здійснення інновацій	Ресурси інноваційної діяльності				
	Матеріально-технічні	Фінансові	Кадрові	Інформаційні	Організаційні
1. Здатність розробити інноваційну стратегію діяльності банку		+	+	+	+
2. Здатність генерувати інноваційні ідеї	+		+	+	+
3. Здатність своєчасно виявляти актуальні потреби споживачів		+	+		+
4. Здатність акумулювати та систематизувати існуючі інноваційні ідеї			+	+	+
5. Здатність аналізувати та мінімізувати ризики інноваційної діяльності			+	+	+
6. Здатність розробляти та формалізувати бізнес-процеси	+	+	+	+	+
7. Здатність забезпечувати внутрішньоорганізаційні комунікації			+		+
8. Здатність здійснювати технологічне забезпечення інноваційних рішень	+	+	+	+	
9. Здатність забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників		+	+	+	
10. Здатність організувати маркетингову підтримку нововведення		+	+		+
11. Здатність створити ефективні канали збуту інноваційного продукту	+	+	+		
12. Здатність подолати внутрішній опір інноваціям у колективі			+		+
13. Здатність створити систему стимулювання інноваційної активності		+	+	+	
14. Здатність забезпечити захист прав інтелектуальної власності		+	+	+	+

Взаємозв'язок та взаємодію елементів інноваційного потенціалу банку можна дослідити за допомогою матриці, що конкретизує роль певних видів ресурсів у забезпеченні здатності кредитного інституту ефективно здійснювати інноваційну діяльність (табл. 3.2).

При аналізі матриці звертає на себе увагу переважне значення кадрових ресурсів для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу, що говорить про формування у банках так званого людиноорієнтованого типу потенціалу, на відміну від технікоорієнтованого [135], при якому за основу створення конкурентної переваги приймаються різного роду уречевлені ресурси.

Інноваційний потенціал відображає стан банку на певний момент часу, проте він є динамічною величиною. Його розвиток у цілому є наслідком розвитку його окремих компонентів, що відбувається під впливом найрізноманітніших обставин. Динамічність інноваційного потенціалу як фактора вибору стратегії висуває завдання його кількісного виміру, методика здійснення якого повинна базуватися на системному та цільовому підходах.

Слід зазначити, що в економічній літературі сформувалося дві схеми оцінки інноваційного потенціалу: детальний та діагностичний [166, с. 113-114; 250, с.321-323]. Детальний аналіз проводиться, в основному, на стадії обґрунтування можливості реалізації конкретного інноваційного проекту, коли вже чітко визначене дерево інноваційних цілей, а відповідно, і вимоги до окремих складових потенціалу. При виявленні певних слабких сторін, банком розробляється перелік заходів щодо їх якісного покращення.

Діагностичний аналіз є більш узагальненим і застосовується у практиці стратегічного управління при визначенні характеру та змісту інноваційних стратегій. Обов'язковими умовами його проведення є комплексний підхід до оцінки різних аспектів інноваційного потенціалу та максимальна достовірність інформації, що використовується.

Існуючі методики визначення величини інноваційного потенціалу підприємств, як правило, базуються на показниках їх фінансової діяльності [239, с. 179-185] або системі коефіцієнтів, що характеризують певні види ресурсів [196, с. 136-142; 199, с. 127-130]. Врахову-

ючи складність, багатомірність поняття банківського інноваційного потенціалу, доцільніше, на нашу думку, використати методологію експертних оцінок тих його параметрів, що найоб'єктивніше та найповніше характеризують здатність банку до здійснення інновацій.

Так, фінансова складова банківського інноваційного потенціалу може бути оцінена за такими показниками:

- обсяг чистого прибутку банку у порівнянні із середнім значенням по групі аналогічних за розмірами банківських установ;

- показник рентабельності активів у порівнянні із середнім значенням по банківській системі;

- наявність управлінського обліку щодо витрат на розробку та впровадження нових продуктів, процесів, інших інноваційних рішень;

- наявність управлінського обліку доходів від впровадження результатів інноваційної діяльності;

- динаміка витрат на R&D (якщо вони мають місце) або на придбання ззовні програмних рішень та інформаційних технологій, а також на маркетингові дослідження;

- строки окупності витрат за вже реалізованими інноваційними проектами;

- наявність та величина фондів на проведення ініціативних розробок.

У сфері організаційних ресурсів можна запропонувати оцінювати наступні позиції:

- наявність окремого підрозділу, який організовує інноваційні процеси та координує впровадження інновацій;

- здійснення у банку керівництва інноваційною діяльністю на рівні вищого менеджменту;

- здійснення інноваційної діяльності за проектним принципом;

- можливість створення цільових груп для комплексного вирішення інноваційних завдань;

- продуктивність роботи дослідницьких підрозділів (у разі їх наявності);

- ефективність роботи маркетингового підрозділу з точки зору генерації або пошуку інноваційних ідей;

-
- наявність механізму акумуляції пропозицій від клієнтів та партнерів;
 - доступність для всього колективу інформації про хід інноваційного процесу;
 - показник інноваційності ТАТ – період часу від усвідомлення потреби в інновації до її остаточної реалізації (за групами інновацій) тощо.

З точки зору оцінки кадрів та стану інноваційної культури, доцільно визначати, зокрема, такі аспекти:

- проведення навчання та тренінгів персоналу;
- схильність, спроможність персоналу до інноваційної діяльності, що з'ясується методами психолого-соціологічних досліджень;
- міра участі працівників банку в інноваційному процесі;
- відношення працівників та менеджерів до постійних змін, що супроводжують інноваційну діяльність;
- наявність активних комунікацій між підрозділами банку;
- підтримка керівництвом банку перспективних інноваційних ініціатив тощо.

Матеріально-технічна база банківської інноваційної діяльності може бути оцінена наступними показниками:

- наявність і достатність комп'ютерного обладнання сучасних модифікацій;
- наявність і достатність технологічних засобів дистанційного обслуговування клієнтів;
- наявність приміщень для роботи підрозділу з впровадження інновацій, проектних груп, проектного офісу.

Оцінка управлінської складової може здійснюватися за такими параметрами:

- здійснення стратегічного планування інноваційної діяльності;
- досконалість системи ризик-менеджменту, що враховує специфіку інноваційних процесів;
- створення системи стимулювання інноваційної активності працівників;
- існування системи оцінки та контролю інноваційної діяльності банку;

- розроблення механізмів подолання опору інноваціям у колективі тощо.

Сукупну оцінку інноваційного потенціалу пропонується здійснювати або за сумарною кількістю наданих балів, або за сумою балів, зважених на коефіцієнти, що характеризують значимість певної групи параметрів (3.1). Другий спосіб, теоретично, є більш досконалим, проте додатково потребує розрахунку вагових коефіцієнтів, що можливо здійснити або на основі аналізу змісту матриці інноваційного потенціалу банку, або експертним шляхом.

$$IP = \sum_{i=1}^n k_i R_i \quad (3.1),$$

де

IP – величина інноваційного потенціалу банку,


n – кількість складових інноваційного потенціалу, що беруться у розрахунок,

R_i - i-я складова інноваційного потенціалу банку

k_i - ваговий коефіцієнт i-ї складової, при цьому $\sum_{i=1}^n k_i = 1$

Виконана певними методами оцінка інноваційного потенціалу банку є однією з передумов прийняття рішення щодо вибору його інноваційної стратегії. Низький рівень або відсутність окремих елементів інноваційної сфери, що створюють перешкоди на шляху виконання стратегічних цілей банку, свідчить про необхідність попереднього формування та розвитку цих складових. Саме у цьому, на нашу думку, полягає сутність управління інноваційним потенціалом комерційного банку. Стосовно підприємств цей процес вже проаналізований вченими [див., наприклад, 112; 210, с. 35], відносно ж комерційних банків відповідний термін вводиться у науковий оборот авторами підручника «Банківський маркетинг» [147, с.285], проте в їх тлумаченні він фактично ототожнюється з самим процесом інноваційної діяльності.

Не підлягає сумніву, що у процесі інноваційної діяльності банку одночасно розвивається і його інноваційний потенціал, оскільки створюються нові фінансові, інформаційні ресурси, покращуються кадрові та організаційні можливості тощо. Проте у даному випадку це може вважатися тільки побічним результатом, а, з точки зору управління інноваційним потенціалом, повинно бути основним. Тому його метою, на наш погляд, мусить бути досягнення певного цільового рів-



ня потенціалу, який би дозволив реалізовувати ті види інноваційних стратегій, що підтримують досягнення загальних стратегічних цілей, а його змістом – всебічне вдосконалення та розширення здатності банківської установи до здійснення інноваційної діяльності.

Визначені нами складові інноваційного потенціалу та запропоновані параметри їх оцінки надають комерційному банку орієнтири для встановлення власних можливостей щодо здійснення тих чи інших типів інноваційних стратегій, оскільки кожен з них вимагає специфічного поєднання різноманітних ресурсів та управлінських потенцій. Отже, аналіз інноваційного потенціалу повинен стати невід’ємним елементом процесу розробки банківських інноваційних стратегій.

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

4.1. Методологія розробки банківських інноваційних стратегій

Виходячи з єдиного методологічного підходу до організації стратегічного управління у комерційних банках, розроблення їх інноваційних стратегій повинно базуватися на загальних принципах, які вже достатньо чітко та повно визначені економічною наукою:

- розробка стратегії не є разовим заходом, а безперервним процесом розвитку, вдосконалення власної діяльності банку;
- головне при розробці стратегії – забезпечити зростання вартості банку шляхом створення нових можливостей для клієнтів та самої організації;
- не можна намагатися стати «всім для кожного», необхідно зробити акцент на найважливіших на даний момент цілях;
- універсальних стратегій не буває, вони завжди унікальні;
- стратегія повинна орієнтуватися на майбутнє, а не на минуле чи сьогодення;
- реалізація стратегії вимагає адекватних внутрішніх змін у банку (бізнес-процесів, оргструктури, персоналу);
- зміст стратегії повинен безперервно адаптуватися до змін ринку банківських послуг;
- розробка та реалізація стратегії – це творчий процес, який здійснюється всім колективом банку при провідній ролі топ-менеджерів [5, с. 7-8].

Слід відмітити, що стосовно питання, що нами аналізується, у науковій літературі простежуються два напрями досліджень. Перший пов'язаний з вивченням механізмів, особливостей та проблем формування корпоративної стратегії комерційних банків [18; 133; 271]. Інший представлений дослідженнями процесу формування іннова-

ційної стратегії промислових підприємств, причому під останньою, як правило, розуміється технологічна політика чи політика у сфері НДДКР, або загальна стратегія розвитку інноваційної організації [108; 183, с. 122-132].

Отже, методологія розробки банківських інноваційних стратегій, як невід'ємної складової загальних стратегій розвитку, поки що залишається поза увагою вітчизняних вчених. Разом з тим, нами вже було доведено, що у сучасних умовах досягнення стратегічних та фінансових цілей комерційних банків є практично неможливим без чіткого визначення орієнтирів інноваційної діяльності та бажаного ступеня інноваційності банківської установи та масштабів впровадження інновацій. Отже, необхідно дослідити, яким чином формування інноваційної стратегії повинно «вмонтовуватися» у процес створення корпоративних стратегій банків, враховуючи, що дуже часто стратегія інноваційного розвитку асоціюється банками лише із вдосконаленням інформаційних технологій, що є несистемним та обмеженим підходом.

Як справедливо зазначали Л. Водачек та О. Водачкова, «підкреслення зв'язку стратегії інновацій ... з комплексною стратегією ще далеко не означає, що мова йде про формальне та адміністративне об'єднання їх в один документ. Несуттєво, чи складає стратегія інновацій ... один документ разом з комплексною стратегією, чи є її додатком, чи мова йде про два або більше окремих документа» [42, с. 72]. Отже, проблема розробки інноваційної стратегії полягає не стільки у формальному створенні відповідного програмного документа. Значно важливішим є вирішення методологічних питань обґрунтування взаємозв'язку і взаємовпливу інноваційних цілей та програм із стратегічними напрямками розвитку комерційних банків.

На нашу думку, загальні погляди на інтенсивність та напрями інноваційного розвитку банку можуть закладатися вже при формулюванні його стратегічного бачення та місії, що є початковим етапом створення стратегії розвитку фінансово-кредитного інституту.

Під стратегічним баченням, як правило, розуміється уявлення власників та керівництва банківської установи про її майбутній стан, яке формується поступово і надає відповідь на запитання, чого банк

хоче досягнути у більш-менш віддаленій перспективі. Стратегічне бачення, на думку вітчизняних науковців, покликане сприяти формуванню загальної ідеології діяльності банку, слугувати джерелом натхнення для його колективу, бути мотивуючою та рушійною силою спільної роботи [16, с.153-155]. Воно тісно пов'язане з корпоративною культурою, нормами етики, цінностями банку та його розумінням соціальної відповідальності перед суспільством.

Формулюючи власне стратегічне бачення, сучасний банк висуває, як правило, амбіційні цілі та визначає шляхи їх досягнення, які в умовах активної конкурентної боротьби неодмінно повинні бути пов'язані із застосуванням інноваційних рішень.

Більш вузько стратегічна орієнтація банку відображається в його місії, яка надає відповіді на такі питання: навіщо існує цей банк; чим він відрізняється від інших учасників банківського ринку; хто є його клієнти і яким чином банк буде задовольняти їх фінансові потреби?

За визначенням Національного банку України, місія банку – це декларація, що складається у вигляді документа та формулює роль банку на фінансовому ринку, містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, в яких банк досяг переваг над конкурентами і в яких розраховує досягти стійких конкурентних переваг. Місія також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей. Рекомендується, щоб місія банку розроблялася спостережною радою і затверджувалася загальними зборами акціонерів [159].

Можна сказати, що місія – це загальна мета банку, в якій чітко відображені призначення та причини його існування. На її основі визначаються цілі, що слугують як критерії для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень, оскільки, якщо менеджери не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічно обгрунтованої точки відліку для вибору найкращих альтернатив. Як правило, місія існує у декількох видах: короткий варіант - у вигляді одного-двох абзаців – призначений для публічного представлення, розгорнутий – для внутрішнього використання та розробки стратегії банку.

Місія не може бути залежною від поточного стану кредитного інституту та звернутою до його внутрішніх проблем та завдань, таких, як отримання прибутку. З цього приводу П. Друкер зазначав: «Мета бізнесу повинна лежати поза самого бізнесу. Фактично вона повинна лежати у суспільстві, оскільки комерційне підприємство є частиною суспільства. Тому існує тільки одне переконливе визначення цілі підприємництва – створення споживача» [290, с. 15]. Формулюючи місію з урахуванням потреб клієнтів, керівництво банку фактично залучає їх до підтримання кредитної установи у майбутньому.

Слід зазначити, що місія не повинна бути незмінною, якщо відбуваються суттєві зрушення у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку. Її необхідно коригувати у відповідності до появи нових сфер діяльності, груп клієнтів, методів ведення бізнесу тощо.

Як приклади банків, у місіях яких достатньо чітко відображені інноваційні наміри та прагнення, можна зазначити вітчизняний Альфа Банк (Україна), російський Сбербанк та італійський UniCredit Group. Перший бачить своєю основною метою надання кожному клієнту повного комплексу найсучасніших банківських послуг разом з постійним залученням нових досягнень у галузі інформаційних технологій, удосконалення бізнес-процесів та підвищення рівня сервісу [8]. Російський банк однозначно говорить про свою прихильність до стратегії лідерства, яка неможлива без інновацій: «У прагненні до досконалості ми ставимо перед собою надамбіційні зухвали цілі. Лідерство – означає безперервний розвиток. Нам важливо бути, а не здаватися. Саме це робить нас переможцями, надає впевненості у майбутньому та дозволяє пишатися своєю компанією» [219]. Італійський банківський холдинг хоче створити нову процвітаючу систему банківського обслуговування шляхом пропозиції своїм клієнтам інноваційних рішень, визначаючи ключовими засадами місії: клієнтоорієнтованість; прагнення бути компанією, з якою легко працювати; прагнення бути провідним європейським банком; генерування цінностей для всіх зацікавлених сторін [353].

Узагальнюючи, можна сказати, що бачення та місія виступають як орієнтир, до якого банку треба прямувати, а також як підґрунтя визначення і засіб оцінки правильності вибору стратегічних цілей та

стратегій, як методів їх досягнення, на кожному етапі розвитку банку, на всіх рівнях і у будь-яких сферах його діяльності. Як справедливо зазначають автори підручника «Банківський менеджмент», спираючись на місію, розробляються принципові документи: меморандуми про кредитну й інвестиційну політику банку, з питань ціноутворення на банківські продукти і послуги, положення про управління персоналом тощо [16, с. 155]. Тому нам здаються дещо надуманими і методологічно некоректними спроби формулювати місії окремо по кожній банківській стратегії (наприклад, стратегії управління ризиками [122, с. 34-35] або стратегії у сфері кредитування [115, с. 60]).

Для окреслення напрямів руху до перспективного стану банку важливе значення має стратегічний аналіз середовища його діяльності, який достатньо повно охарактеризований у науковій літературі [5 с. 25-31; 175, с. 92-105; 185] і докладне розкриття механізму якого, у цілому, не входить до завдань нашого дослідження. Нагадаємо лише, що у попередньому параграфі нами було визначено коло факторів, які необхідно вивчати та оцінювати при формуванні концепції інноваційного розвитку банківської установи. Вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проводиться, як правило, методом SWOT- аналізу, тобто шляхом виявлення потенційних можливостей та загроз для діяльності банку, що існують у зовнішньому оточенні, а також його власних сильних та слабких сторін. Зроблені висновки, для більшої наочності та інформативності, рекомендується фіксувати у певних стандартних формах документів стратегічного планування.

Отже, результатом стратегічного аналізу є визначення основних напрямів роботи конкретного банку, встановлення його загальних цілей, тобто бажаних характеристик, на досягнення яких повинна бути спрямована діяльність банківської установи. На нашу думку, саме на цьому етапі розробки стратегії доцільним є виокремлення цілей інноваційної діяльності, які повинні зайняти відповідне місце у сукупності стратегічних цілей банківської установи, що формують так зване «дерево цілей». Останній термін підкреслює їх ієрархічну підпорядкованість, причому домінуючий вектор у процесі узгодження цілей різного рівня повинен бути спрямованим зверху вниз,

що дозволяє запобігти фрагментарності та неузгодженості цілей кредитно-фінансового інституту. При цьому цілі нижчого рівня виступають своєрідними засобами досягнення цілей вищого рівня.

Зрозуміло, що загальна мета, яка знаходиться на «вершині дерева», повинна містити опис конкретного результату діяльності банку. Тривалий час, а багатьма українськими банками і зараз, такою метою вважалася прибутковість, що вже не відповідає сучасній практиці світового банківництва. Все більше науковців та банківських фахівців приходять до висновку, що саме зростання вартості банківського бізнесу повинно бути інтегральним показником [5; 102; 175], який, з одного боку, має чіткий кількісний вимір, а з іншого – відображає результати функціонування всіх аспектів діяльності банку та інтереси усіх зацікавлених сторін.

Узагальнююча ціль банківського менеджменту декомпонується в основні цілі першого рівня, серед яких, як правило, зазначаються:

- збільшення прибутковості та операційної ефективності;
- зростання частки банку на окремих сегментах ринку банківських послуг (залучення коштів фізичних або юридичних осіб, кредитування населення, МСБ, корпоративних клієнтів, платіжних карток тощо);
- розширення спектру банківських продуктів та послуг, що за своєю суттю вже є інноваційною ціллю;
- збільшення рівня лояльності та задоволеності клієнтів;
- оптимізація бізнес-процесів банку;
- географічне розширення сфери бізнесу.

Більшість цілей, що входять до сукупностей різних рівнів, повинні відповідати декільком обов'язковим умовам, серед яких: конкретність, вимірність, взаємоузгодженість, досяжність та визначеність у часі [181, с. 30; 247, с. 46-48]. Проте інноваційні цілі, що логічно з'являються на наступному рівні як один із засобів реалізації основних цілей, як правило, не мають кількісної характеристики і формулюються як наміри банку здійснити ті чи інші інноваційні процеси. Крім того, якщо загальні цілі, за самою їх сутністю, є достатньо довгостроковими та незмінними, то цілі нижчих ієрархічних рівнів, у тому числі інноваційні, є більш рухливими, такими, що ви-

магають періодичного уточнення та адаптації до постійних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі банку. При цьому за даними цілями допускається встановлення меншого часового горизонту. Саме таким шляхом зменшується негативний вплив помилкових рішень, яких неможливо повністю уникнути у процесі стратегічного управління.

Формулювання інноваційних цілей повинно відображати уявлення керівництва банку щодо місця різних видів нововведень у його діяльності, наявності інших, крім інноваційних, джерел органічного зростання або можливостей збільшення бізнесу за рахунок злиттів та поглинань, згоди прийняти той чи інший рівень ризику. Фактично, інноваційним цілепокладанням визначається: чому кредитний інститут хоче займатися інноваційною діяльністю і що збирається цим досягти. У найбільш загальному вигляді варіанти визначення інноваційних цілей банку представлені на рис. 4.1. Саме система інноваційних цілей виконує роль фільтру, який слугує для відбору ідей та пропозицій на перших стадіях організації банківського інноваційного процесу.

Після окреслення інноваційних цілей постає питання про шляхи їх досягнення через конкретизацію завдань, заходів, виконавців, строків, тобто власне про розробку інноваційних стратегій. За своєю спрямованістю, всі варіанти стратегій можуть бути поділені на чотири групи, у залежності від комбінації таких чинників, як потенційні можливості та загрози, з одного боку, і сильні та слабкі сторони банку, з іншого боку (табл. 4.1). Таким чином, створюється певний портфель інноваційних стратегічних альтернатив.

Основною їх метою, на наш погляд, повинно стати формування та розвиток сукупності ключових компетенцій банківської установи, тобто такої суми особливих знань та вмій, яка є складною для наслідування конкурентами і виступає основою організації бізнес-процесів, що різноманітними шляхами реально створюють додаткову цінність для клієнтів.

Відмітимо, що саме інноваційні стратегії першого типу (використання сильних сторін банку для збільшення можливостей) до-

Таблиця 4.1

**Потенційна спрямованість банківських стратегій за результатами
SWOT-аналізу**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Можливості (O)	SO - стратегії	WO - стратегії
1. 2. 3.	Стратегії, що використовують сильні сторони для збільшення можливостей: - впровадження радикальних продуктових, процесних та організаційних інновацій	Стратегії, що спрямовані на подолання слабких сторін, використовуючи можливості: - вдосконалення інформаційних систем банку за допомогою зовнішніх технологічних рішень
Загрози (T)	ST - стратегії	WT - стратегії
1. 2. 3.	Стратегії, що використовують сильні сторони для уникнення загроз: - застосування інноваційних методів комунікацій з клієнтами	Стратегії, що мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз: - впровадження процесних інновацій з метою підвищення операційної ефективності

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [256, с. 131]

зволюють активно створювати конкурентні переваги, на відміну від інших типів, які, у цілому, мають захисний характер і спрямовані на утримання стратегічних позицій.

Як зазначається фахівцями, формування будь-якої стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз (розробляється керівництвом і як наказ доводиться до всіх рівнів організації), знизу вгору (збираються пропозиції, які потім узагальнюються і приймається остаточне рішення) і за допомогою консалтингової компанії [108, с. 92]. Думається, що до розробки змісту інноваційних стратегій, як найбільш творчої та ймовірнісної компоненти стратегічного менеджменту, повинен застосовуватися інтерактивний підхід, в рамках якого працівники банку свідомо та на добровільній основі залучаються до стратегічного процесу. Сам хід формування стратегії у даному випадку базується на взаємодії, ітераційному навчанні та організації зворотного зв'язку. Вища управлінська ланка грає роль координатора, який забезпечує узгодження цих процесів

паралельно на всіх рівнях банку при постійному врахуванні сукупності основних цілей його діяльності. Враховуючи незначний досвід стратегічного управління взагалі та, інноваційного, зокрема, який мають вітчизняні банки, доцільним виявляється залучення до формування інноваційних стратегій і зовнішніх консультантів, які володіють необхідною методологією та відпрацьованими технологіями роботи.

Зарубіжними фахівцями визначені певні загальні вимоги до змісту стратегій, яких необхідно, безумовно, дотримуватися і при створенні стратегій банківської інноваційної діяльності:

- послідовність – стратегія не повинна містити суперечливих завдань та заходів;

- узгодженість – стратегія повинна передбачати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище та важливі зміни, що у ньому відбуваються;

- забезпечення переваг – стратегія повинна забезпечити можливості для підтримки та посилення конкурентних переваг в обраній сфері діяльності;

- здійсненність – стратегія не повинна передбачати надмірних витрат та вести до виникнення проблем, які неможливо розв'язати [163, с. 29].

Особливу увагу потрібно звернути на таку характеристику банківських стратегій, як узгодженість або гнучкість, що проявляється у процесі їхнього коригування. У першу чергу, це стосується інноваційних стратегій, оскільки вони повинні чутливо реагувати на нові можливості та загрози, що виникають із зміни загальної соціально-економічної ситуації та її впливу на фінансовий стан банку, пріоритетних потреб клієнтів, дій конкурентів, розвитку досліджень та прогресу ІТ- технологій тощо. Саме тут прогнози, що приймаються за відправну точку розробки стратегій, мають найбільш ймовірнісний характер, а можливості їх практичного втілення залежать від багатьох суб'єктивних факторів, пов'язаних із організаційною та інноваційною культурою конкретного банку.

Тому можна сказати, що дуже великою мірою процесом формування інноваційної стратегії є і процес її реалізації, оскільки він пе-

редбачає внесення постійних змін у її складові, механізм яких був охарактеризований Г. Мінцбергом. На його думку, намічена стратегія з часом розділяється на дві частини: нездійснену, тобто ту частину задуманої, яку не вдалося з певних причин виконати, та реалізовану, що виявилася добре продуманою. Одночасно до останньої додаються так звані виникаючі стратегії, що реально розвиваються при поточній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім оточенням [163, с. 18]. Аналогічної точки зору дотримується Ф. Янсен, говорячи про те, що стратегії не тільки приймаються на рівні менеджерів вищої ланки, але і виникають у ході діяльності, що пов'язана з розробками [275, с. 149]. Таким шляхом досягається актуалізація інноваційної стратегії, межі якої, все ж таки, не повинні виходити за рамки корпоративної політики та основних цілей банку.

Обґрунтовуючи ітераційну та інтерактивну природу формування змісту інноваційних стратегій, слід підкреслити, що їх характер, насамперед, тип поведінки банку щодо створення та впровадження нововведень у різних сферах його діяльності, визначається, безумовно, вищим керівництвом, виходячи, у тому числі, й зі спрямованості загальної стратегії розвитку банку. Як відомо, основними її видами є стратегія зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбінована (за сегментами, обсягами, темпами і видами діяльності) [30, с. 87]. Логічно передбачити, що цим стратегічним альтернативам будуть відповідати різні типи інноваційних стратегій – активно наступальна, помірно наступальна та вичікувальна або певні їх комбінації. Крім того, необхідно прийняти важливе стратегічне рішення з приводу того, розробляти інновації самостійно або, якщо це можливо, придбавати їх зі сторони.

Слід зазначити, що організації не є повністю вільними у виборі характеру інноваційної стратегії. Свобода їх вибору обмежується декількома факторами, серед яких можна, насамперед, вказати загальний рівень інноваційності галузі. З цієї точки зору, банки, як було доведено раніше, не схильні обирати стратегії, що пов'язані лише з радикальними інноваціями та активно-наступальним типом поведінки. Більш доцільним виявляється виділення тільки окремих

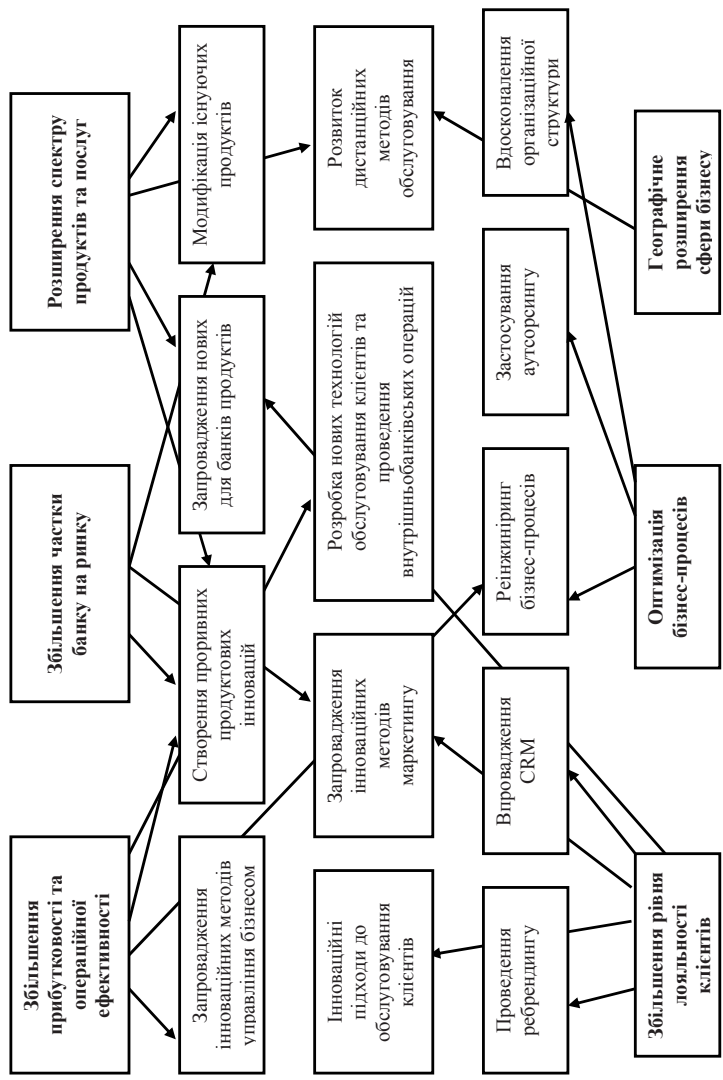


Рис. 4.1. Зв'язок основних цілей діяльності комерційного банку з можливими інноваційними цілями

«проривних» напрямів, які або базуються на ключових компетенціях банківської установи, або спрямовані на їх формування.

Ще більш вагомим фактором є раніше накопичений банком досвід стратегічного управління та здійснення інноваційної діяльності або його відсутність, тобто так звана «інерція еволюції» кредитного інституту. Тут можна згадати слова відомого американського інституціоналіста Д. Норта про те, що історія має значення [178, с. 7]. Зокрема, достатньо складно зараз говорити про свідомий вибір вітчизняними банками тих чи інших інноваційних стратегій, оскільки, як вже зазначалося, далеко не всі вони повною мірою застосовують механізми та прийоми стратегічного менеджменту. Необхідно враховувати і професіоналізм менеджерів, які ухвалюють відповідні рішення.

Отже, визначення змісту та характеру інноваційних стратегій банку формує певний портфель стратегічних альтернатив, кожна з яких включає різні підходи до досягнення цілей, проте повинна бути узгодженою із конкретизованими зовнішніми (загальна економічна ситуація та параметри фінансового ринку, потреби ринку, тарифи конкурентів, наявність та вартість технологічного обладнання тощо) та внутрішніми (цілі та напрямки фінансової політики, необхідність дотримання законодавчих норм та економічних нормативів, кваліфікація працівників тощо) обмеженнями.

Разом з тим, з одного боку, стратегії не повинні бути занадто складними, а містити перелік простих завдань, які у комплексі формують спосіб їх реалізації. З іншого боку, необхідно, щоб інноваційні стратегії були ретельно сформульованими, а їх окремі елементи включали детальний опис кроків, що необхідно здійснити [183, с. 130].

Якісний аналіз портфеля альтернатив охоплює такі моменти:

- повнота портфелю: необхідно визначити, наскільки вичерпним є перелік альтернатив, що пропонуються, чи всі варіанти були враховані, яка є ймовірність того, що певні альтернативи залишилися непоміченими;

- незалежність стратегій: запропоновані варіанти мають бути незалежними та не мають зводитися один до одного, оскільки це порушує принцип альтернативності;

- відповідність цілям: стратегії, що явно не ведуть до досягнення сформульованих цілей, не повинні розглядатися.

Вибір інноваційних стратегій має здійснюватися на основі системного підходу. Розглядаючи кожну з альтернатив, банківським фахівцям необхідно отримати відповіді на наступні питання:

- наскільки забезпечує та або інша стратегія переваги у конкуренції;
- наскільки чутливі стратегії до факторів ризику та змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- наскільки складно реалізувати ці стратегії;
- наскільки вони вимагатимуть організаційних та управлінських змін.

Фактично вибір варіантів інноваційних стратегій відноситься до класу слабо формалізованих завдань, які вирішуються за допомогою таких методів, як метод Дельфі, морфологічний аналіз, метод аналізу ієрархій тощо [див., детальніше, 145, с. 143-155].

Розглянемо умовний приклад - реалізація інноваційної цілі щодо розвитку нових методів банківського маркетингу (див. рис. 4.1), складовою якої є застосування інноваційних технологій здійснення рекламної діяльності. У даному напрямі банк може розглядати декілька альтернатив: 1) використання інноваційних прийомів реклами, 2) використання нестандартних носіїв реклами, 3) використання новітніх методів реклами у мережі Інтернет. Узагальнені результати відбору можуть бути відображені у наступній таблиці (4.2):

Таблиця 4.2

Вибір варіанту найкращої інноваційної стратегії

Характеристики альтернатив	Значимість кожного параметру у балах	Альтернатива I		Альтернатива II		Альтернатива III	
		величина параметру, %	оцінка	величина параметру, %	оцінка	величина параметру, %	оцінка
1. Масштаб охоплення аудиторії	15	80	1200	40	600	20	300
2. Дохідливість реклами	20	30	600	80	1600	60	1200
3. Технічна реалізованість	15	60	900	80	1200	50	750
4. Можливість використання стороннього досвіду	10	90	900	70	700	60	600

5. Ресурсоємність	20	60	1200	40	800	20	400
6. Вимоги до персоналу	10	40	400	10	100	40	400
7. Залежність від зовнішніх партнерів	10	20	200	100	1000	30	300
	100		1800		2200		1750

Враховуючи різницю між оціночними показниками, для яких більше значення є кращим (1-4), та показниками, для яких кращою є менша величина (5-7), можна зробити висновок, що найприйнятнішою для банку буде друга альтернативна стратегія, яка полягає у використанні нестандартних носіїв банківської реклами – реклама в аеропортах та на літаках, на обладнанні автозаправних станціях, у поїздах метро тощо.

Відібрані певними методами інноваційні стратегії банку формують його стратегічний портфель, і для переходу до стадії реалізації вони повинні бути деталізовані до рівня заходів, планів дій, узгоджених за термінами, виконавцями та відповідальними особами. У цих планах ставляться чіткі завдання (розробити новий продукт, технологію, бізнес-процес, концепцію сервісу тощо), конкретизуються строки та етапи, визначаються кінцеві параметри (підготовка усіх необхідних складових: описів, технологічних карт, регламентів, інструктивних та тренінгових матеріалів, програмного забезпечення тощо), закріплюються виконавці.

Завершальним етапом формування комплексної інноваційної стратегії, як і будь-якої іншої, є розподіл ресурсів – кадрових, матеріальних та фінансових (рис. 4.2). Для банку, який прагне дотримуватися інноваційного шляху розвитку, об'єктивно необхідно мати бюджетну основу реалізації відповідної стратегії, що дозволяє ефективно використовувати наявні фінансові ресурси. Як зазначав П. Друкер, «для лідера змін ... важливо мати бюджет, який знаменує собою відданість ідеї створення майбутнього» (63, с. 125).

Бюджет реалізації інноваційної стратегії повинен дати відповідь на такі фундаментальні питання: яким є можливий обсяг ресурсів та яким чином їх потрібно використати для досягнення інноваційних

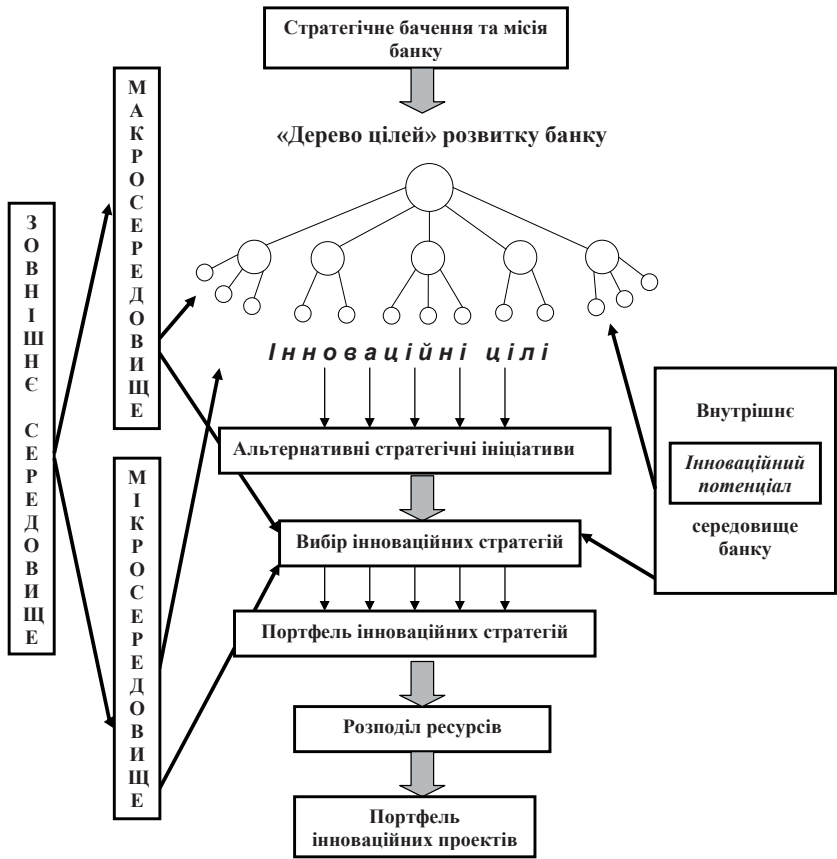


Рис. 4.2. Загальна схема процесу розробки інноваційної стратегії комерційного банку

цілей. Адже від коректного визначення розмірів фінансування значною мірою залежить успішність реалізації інноваційних проектів банку. Можна навіть сказати, що не стільки стратегія визначає напрямки використання ресурсів, а саме те, як вони будуть розподілені, створює реальну інноваційну стратегію кредитно-фінансового

інституту. Складання інноваційних бюджетів фактично є останньою перевіркою реалістичності, здійсненості визначених стратегій. Найкраща стратегія може виявитися абсолютно непрактичною після того, як будуть враховані всі витрати на її реалізацію.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що процес формування інноваційної стратегії, як невід'ємної складової загальної стратегії розвитку комерційного банку, складається з декількох етапів, кожен з яких займає важливе місце у системі стратегічного управління банківських установ.

Для банків, які, у цілому, дотримуються активно-наступальної стратегії, характерним є включення уявлення про значення та місце інновацій у власній діяльності до формулювання стратегічного бачення та місії кредитно-фінансового інституту. Виходячи з цього, визначення інноваційних цілей розглядається одним з найважливіших методів досягнення стратегічної мети діяльності банку. У результаті здійснення, з точки зору шляхів досягнення цих цілей, ґрунтовного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища комерційного банку, відбувається створення сукупності стратегічних інноваційних альтернатив, які повинні відповідати таким вимогам, як послідовність, гнучкість, забезпечення переваг та здійсненність. Проведений експертними або економіко-математичними методами відбір найкращих варіантів стає основою розробки портфелю інноваційних програм та проєктів, що конкретизуються у взаємоузгодженні строків, етапів, виконавців, відповідальних осіб та розподілу ресурсів. Запорукою успішності подальшої реалізації інноваційних стратегій є інтеграція ризик-менеджменту у вирішення питань на всіх етапах їх розробки.

4.2. Організаційні аспекти впровадження інноваційних стратегій комерційними банками

Вибір комерційними банками оптимального, на їх думку, набору інноваційних стратегій ще не означає обов'язкової успішності реалізації останніх, хоч до недавнього часу, як зазначають Д. Нортон та

Р. Каплан, спеціалісти з менеджменту на перше місце ставили процес створення стратегії, яка сама по собі повинна була стати запорукою свого вдалого втілення. Проте сучасний підхід полягає у тому, що спроможність реалізувати стратегію є ще важливішою, ніж вона сама. Результати досліджень, наведені цими вченими, свідчать, що основною причиною невдач компаній є не власне погана стратегія, а погана система її впровадження [113, с. 4].

Аналогічну точку зору висловлюють й фахівці з проектного менеджменту К. Грей і Е. Ларсон, які відмічають, що більшість організацій достатньо успішну формулюють стратегію того курсу, який вони хочуть здійснити. Але проблема полягає у неспроможності здійснити ці стратегії. Інтеграції формулювання стратегії та її реалізації часто просто не існує [53, с. 40].

Однією з передумов вдалого втілення інноваційної стратегії є, на нашу думку, вивірена етапність реалізації інноваційних цілей, а, отже, і проектів, яка закладається ще на стадії формування стратегії і дозволяє раціонально використовувати ресурси, своєчасно створювати нові потоки доходів, готуючи підґрунтя для все радикальніших перетворень. Як правило, на перших етапах виконуються заходи, що не потребують значної підготовки та є незалежними один від одного. Це проекти, які дозволяють отримати помітну економічну або іміджеву вигоду у короткостроковому періоді при мінімальних фінансових та часових витратах на їх здійснення. У подальшому реалізуються складніші ініціативи, які, однак, не пов'язані з суттєвими перетвореннями у підтримуючих банківських функціях та процесах (операційній моделі, внутрішньобанківській платіжній системі, інформаційних технологіях, системі ризик-менеджменту тощо). Цими процесами закладається матеріальна, кваліфікаційна основа, а також створюється сприятливий внутрішній інноваційний клімат для виконання найбільш масштабних та радикальних інноваційних перетворень.

Таким чином, слід констатувати, що досягнення основоположних цілей інноваційних стратегій, вимагає створення ефективного механізму реалізації останніх. Банк у цілому повинен бути орієнтованим на виконання обраних стратегій, однією з умов цього вважається на-

явність організаційної структури, яка була б адекватною інноваційним цілям та завданням банківської установи.

Під структурою, згідно тлумачного словника української мови, розуміється взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого, його будова, устрій [177, т. 3, с. 461], а, отже, сукупність певних елементів та сталих зв'язків між ними. Кожна організація, у тому числі й комерційний банк, є комбінацією декількох видів структур, найважливішими серед яких є:

- фінансова – формує центри прибутків та витрат, пов'язує капітал, інвестиції, фінансові потоки, бюджети;
- корпоративна – встановлює, у відповідності до законодавства, взаємовідносини власників між собою та між ними і державою;
- інформаційна – формалізує рух інформаційних потоків;
- організаційно-управлінська – встановлює зв'язки між підрозділами та розподіл між ними повноважень і відповідальності, що дозволяє, зрештою, сформувати всі інші структури та забезпечити їх ефективне функціонування.

Створення організаційної структури банку традиційно пов'язується з вирішенням наступних завдань:

- визначення ступеня централізації процесу управління;
- здійснення організаційного відокремлення (департаменталізація);
- знаходження оптимального рівня керованості;
- раціональна організація комунікацій та координація;
- чіткий розподіл прав та відповідальності між частинами організаційної структури [38, с. 29].

Отже, з точки зору розвитку інноваційної діяльності, не викликає сумнівів, що сформована сукупність організаційних елементів та їх взаємодія чинять суттєвий вплив на ефективність реалізації інноваційних стратегій. Вони можуть бути як засобом, що сприяє досягненню інноваційних цілей, так і фактором, що перешкоджає здійсненню стратегій інноваційного розвитку. Оптимізація механізму інноваційної діяльності полягає, зокрема, у створенні такої організаційної структури банку, яка б найкращим чином сприяла виконанню інноваційних програм завдяки своїй гнучкості, можливості встанов-

лення неформальних зв'язків, підтримання ініціатив, відкритим комунікаціям, вільному обміну інформацією тощо.

Багатьма науковцями відмічається, що організаційна структура банку визначається, насамперед, стратегією його розвитку та пріоритетами діяльності банківської установи [5, с. 44-45; 143, с. 40; 270, с. 30; 273]. Одночасно на організаційну структуру банку чинять вплив зовнішнє середовище (швидкість його змін, клієнти, конкуренти), набір бізнес-процесів, що реалізуються, спеціалізація та масштаби діяльності кредитно-фінансового інституту, стадія його життєвого циклу (становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення), історія його розвитку. Тому структура банківської установи не є чимось непорушним, а періодично модернізується у відповідності з новими цілями та завданнями. Проте вона не повинна бути занадто рухливою, оскільки це може спричинити організаційний безлад, безвідповідальність та втрату керованості.

Проблема організаційного забезпечення реалізації інноваційних стратегій комерційних банків має, на наш погляд, два аспекти: по-перше, необхідно вирішити, яким чином й на якому рівні буде здійснюватися керівництво та координація інноваційної діяльності; по-друге, слід спроектувати та запровадити таку організаційну структуру банківської установи, яка б була найсприятливішою як для виконання її звичайної поточної діяльності, так і для здійснення інноваційного процесу.

Стосовно першого аспекту потрібно зазначити, що моделі управління інноваційною діяльністю можуть суттєво розрізнятися у залежності від бачення вищим керівництвом банківської установи місця інновацій у її діяльності, загальних підходів до формування структури банку, а також його фінансових можливостей. Оскільки у вітчизняних банках відповідний механізм ще тільки починає створюватися, корисним є аналіз досвіду кредитно-фінансових інститутів розвинутих країн.

У провідних зарубіжних банках керівництво інноваційною діяльністю відноситься до вищого рівня управління і найчастіше зосереджене у руках топ-менеджера у ранзі віце-президента або головного директора з інновацій (англ. Chief Innovation Officer – CIO). Ця прак-

тика повністю відповідає твердженням П. Друкера про те, що «вся інноваційна діяльність, особливо спрямована на створення нового бізнесу, нових товарів або послуг, повинна, як правило, знаходитися під контролем ... «відповідального за інновації» керівника, а не менеджерів більш низького рангу», і далі: «незалежно від того, на кого покладена відповідальність за інновацію: на президента компанії, на іншого члена її вищого керівництва або окремо взятий підрозділ, ... її завжди необхідно розглядати як окремий обов'язок і як обов'язок, покласти який можна лише на члена вищого керівництва» [65, с. 255, с. 265].

У деяких банках, зокрема, у п'ятому за величиною банку Північної Америки Royal Bank of Canada, створені інноваційні ради, до складу яких входять керівники різних структурних підрозділів і на які покладається відповідальність за підтримання та просування інноваційних ініціатив. Такі ради вирішують питання затвердження стратегій і оцінюють прогрес у досягненні інноваційних цілей. Узагальнюючи, можна сказати, що рівень здійснення координації інноваційної діяльності безпосередньо залежить від сприйняття її значимості та ролі у розвитку кредитного інституту вищим менеджментом банку.

У сучасних умовах банки застосовують різні підходи до забезпечення інноваційної діяльності. При цьому вони запозичують досвід успішних інноваційних компаній з інших галузей економіки, де, як правило, використовуються дві моделі організації та управління інноваційною діяльністю. Перша з них – «skunk works» (англ. «кабінети скунса»), тобто невеличкі дослідницькі підрозділи, що функціонують майже без контролю з боку керівництва, - є найхарактернішою для технологічних компаній. Тут ідеї виникають та розробляються на напівформальній основі, з максимальним ступенем автономії та мінімальним – управлінського втручання.

Інша модель, яка є більш прийнятною для комерційних банків, має назву «Innovation hub», тобто інноваційний центр, де збираються та критично розглядаються і оцінюються всі пропозиції. Менеджмент інновацій у даному випадку здійснюється на формалізованій основі, особлива увага при цьому приділяється процесам скринін-

гу (відбору) та фільтрування ідей, які надходять з різних джерел і кількість яких може бути дуже значною. Аналіз свідчить, що відсутність функції централізованого управління інноваційним процесом у банках спричиняє зайву множинність критеріїв оцінки проектів, хаотичність і підвищену ризикованість їх реалізації та непродуктивну конкуренцію за ресурси.

Отже, у банку доцільним є створення окремого структурного підрозділу, який є відповідальним за весь процес розробки та впровадження інновацій, має постійно працюючий персонал та підпорядковується інноваційному топ-менеджеру. На нього покладаються також функції координації роботи, виявлення можливих проблемних ділянок та локальних конфліктів інтересів.

У провідних зарубіжних банках спеціальні підрозділи інноваційної діяльності, що мають різні назви – Команда інновацій та розвитку Bank of America, Інноваційні офіси американських банків Citigroup, Bank of New York, британського Barclays, Команда прикладних інновацій канадського Royal Bank of Canada, Центр інновацій та технологій французького BNP Paribas – були створені у першій половині 2000-х років. Саме тоді банки остаточно усвідомили необхідність визнання інноваційної діяльності окремим об'єктом управління, а обмежені ресурси та потреби клієнтів, що постійно урізноманітнюються, вимагали виділення пріоритетів та концентрації зусиль на їх реалізації. Одним із важливих завдань роботи цих офісів стало формування інноваційного мислення у банківських колективах.

Про ефективність роботи Команди інновацій і розвитку Bank of America свідчать, зокрема, такі дані: з двохсот нових ідей і пропозицій, що були отримані та проаналізовані протягом кількох років після її створення, сорок було протестовано на практиці, тридцять шість з них успішно впроваджено, а двадцять – рекомендовано для застосування по всій мережі банку у масштабах країни [348, с. 119].

Іншим варіантом організації банківського інноваційного процесу може бути формування підрозділів з відповідними обов'язками у складі бізнес-напрямків, зокрема, корпоративного, роздрібного бізнесу, або функціональних служб комерційного банку, як-то: департаменти стратегічного розвитку, маркетингу, інформаційних тех-

нологій тощо. Цей варіант передбачає створення чіткого механізму інтеграції та координації діяльності підрозділів, їх міжфункціональної взаємодії у ході розробки та впровадження інновацій.

Для реалізації окремих достатньо автономних інноваційних проєктів можливе створення внутрішніх венчурних підрозділів, яким надаються достатні повноваження для виконання їхніх завдань. Зарубіжні банки також організують своєрідні «інноваційні лабораторії» на базі реальних відділень або такі, що діють в автономному режимі, для запуску пілотних проєктів, апробації нововведень та отримання зворотної реакції споживачів.

Одночасно слід зазначити, що поряд зі створенням нововведень власними силами, останнім часом у рамках концепції «відкритої інновації» банками почала застосовуватися нова форма організації інноваційної діяльності – зовнішня кооперація. Поява її була викликана такими причинами, як велика ресурсомісткість деяких проєктів, необхідність прискорення розробки за рахунок паралельної реалізації окремих стадій, вигідність використання компетенцій сторонніх розробників та консультантів тощо. Форми такої взаємодії достатньо різноманітні: стратегічні альянси, угоди про співробітництво, про передачу ноу-хау тощо.

У вітчизняній банківській практиці протягом тривалого часу, поки сфера інноваційної діяльності була обмеженою і стосувалася тільки створення нових продуктів, процес розробки і впровадження інновацій асоціювався лише з роботою маркетингових підрозділів. Проте у сучасних умовах, коли у спектр інновацій включаються технології, бізнес-процеси, організаційні моделі тощо, а для розробки нововведень стають все більш необхідними спеціальні знання та компетенції, ця робота, як правило, передається до окремих підрозділів. За маркетинговими службами залишається їх специфічна частина роботи у загальному процесі розробки нового продукту: проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг, у тому числі на основі бенчмаркінгу, виявлення груп потенційних споживачів, аналіз потреб клієнтів та можливих меж ціноутворення, вивчення дій конкурентів з просування банківських продуктів, створення креативних ідей.

У тих українських банках, де реально створені підрозділи, що виконують функції впровадження інновацій, вони найчастіше мають назву управлінь з розробки нових банківських продуктів або банківських технологій, департаменту перспективного розвитку банку тощо. Зокрема, оновлена організаційна структура АКБ Укрсоцбанк включає наступні підрозділи, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю: у Центрі корпоративного бізнесу – управління розробки та адміністрування продуктів, у Центрі роздрібного бізнесу – департамент розвитку каналів продаж та департамент розвитку сегментів та продуктів, у Центрі інформаційних технологій та організації процесів – департамент розробки програмного забезпечення та управління з питань управління змінами («проектний офіс»). Отже, банк вибрав модель функціонування інноваційних підрозділів у складі окремих бізнес-напрямків при відсутності єдиного координуючого та методологічного центру.

Інший аспект організаційного забезпечення реалізації інноваційних стратегій - створення загальної структури банку, яка б, у цілому, була інноваційно-орієнтованою, – є, безумовно, ще складнішим та відповідальнішим, оскільки поєднує вирішення питань забезпечення ефективності не тільки інноваційної, а, насамперед, всієї основної діяльності банківського інституту. Узагальнюючи, можна сказати, що метою організаційних змін є подолання розриву між можливостями банківської установи та її стратегією, яка у сучасних умовах має суттєву інноваційну компоненту.

Розрізняють два аспекти організаційного процесу: по-перше, це поділ на підрозділи у відповідності до цілей та стратегій; по-друге, встановлення повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих та забезпечують можливість розподілу та координації завдань [181, с. 186].

Як відомо, всі існуючі організаційні структури за характером взаємодії із зовнішнім середовищем можна віднести до двох типів – механістичні (бюрократичні) та органічні (адаптивні), які, у свою чергу, мають декілька різновидів:

- лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна;

- матрична та проектна.

Умови, в яких виникають зазначені структури, а також їх переваги та недоліки достатньо повно охарактеризовані у науковій літературі [145, с. 36-42; 175, с. 146-154; 273]. Вченими відмічається, що функціональна структура, яка на даний час є найбільш розповсюдженою у вітчизняному банківництві, створює необхідні умови для підтримання доцільного рівня спеціалізації підрозділів банку та підвищення якості конкретних послуг. Проте у таких умовах процес обслуговування носить дискретний характер, займає багато часу, оскільки клієнту для вирішення власних проблем доводиться звертатися до кількох банківських підрозділів, кожен з яких діє тільки у межах власної зони компетентності. Одночасно цей тип побудови організаційних структур не забезпечує наявності міжфункціональних комунікацій, а також не завжди дозволяє ефективно координувати дії підрозділів при вирішенні комплексних, так званих «стикових» проблем розвитку банку, до яких відносяться і всі види інноваційних проектів.

Певним розв'язанням цієї ситуації стало створення у банках дивізіональних структур, зорієнтованих або на певні види банківських продуктів (наприклад, іпотечне кредитування), або на потреби окремих груп клієнтів (корпоративний, роздрібний бізнес). У результаті у середині банку виникають нові об'єкти управління – своєрідні міні-банки, кожен з яких має власний внутрішній менеджмент, а для оцінки ефективності його функціонування використовується показник обсягу прибутку [248, с. 46]. Стиль управління банком, що має таку структуру, - децентралізований. Концентрація уваги на обслуговуванні певних груп клієнтів дозволяє комплексно підходити до вирішення їх фінансових проблем, стимулює обмін інформацією, а, отже, сприяє активізації інноваційної діяльності.

Адаптивними вважаються організаційні структури, що створюються банками на тимчасовій або постійній основі для вирішення певних завдань, що дозволяють їм адекватно реагувати на нові процеси в економіці, фінансах, пристосовуватися до умов діяльності, що змінюються. Проектні групи формуються з фахівців різних напрямків, які переводяться сюди на роботу з існуючих підрозділів, вони

працюють достатньо автономно, у межах окремих бюджетів та під управлінням керівника, який обов'язково наділяється необхідними повноваженнями. Однією з найважливіших проблем, що виникають у проектних та матричних структурах, є розподіл функцій між так званими проектним та функціональним рівнями управління. Необхідно вирішення питання про те, яку частину управління центр може без шкоди для справи передати вниз, на проектний рівень, а виконання яких функцій повинно залишитися на верхньому рівні.

Разом з тим, необхідно відмітити, що зазначені моделі внутрішньої побудови банків не є альтернативними, взаємовиключними. Будь-який банк на практиці може використовувати різні варіанти їх поєднання. Більш того, самі ці поняття є лише теоретично виділеними формами, що придатні для аналітичних цілей, але яких у реальному житті немає у «чистому вигляді». У певному сенсі організаційна структура конкретного банку завжди є результатом компромісу, а його окремі великі підрозділи можуть мати різні типи структур у залежності від характеру їх діяльності.

Традиційно вважається, що саме адаптивні структури, які не мають жорсткої ієрархії, чітко поставлених перед структурними підрозділами завдань, в яких існують відкриті комунікації, є середовищем, що найбільш сприятливе для виникнення та розвитку інновацій. Власне адаптивні структури найчастіше розглядаються як засіб пристосування організації до оточення, що динамічно змінюється.

Проте деякі дослідження зарубіжних вчених [див. 354, с. 6] містять дані про те, що далеко не завжди, навіть у високотехнологічних інноваційних компаніях, такі структури реально існують. Навпаки, дуже часто високі результати у сфері реалізації інноваційних стратегій досягаються в організаційних умовах, що передбачають чітке визначення посадових обов'язків та розмежування повноважень. Одночасно це не заперечує використання таких «квазі - формальних» утворень, як проектні команди, управління якими повинна бути приділена особлива увага.

Отже, слід погодитися з твердженням П. Друкера про те, що «такого явища, як єдино правильна організаційна структура, не існує. Є просто різні види структур, кожний з яких має свої сильні і слабкі

сторони. Стало очевидним, що організаційна структура – не самоціль. Це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників. У цій якості будь-яка організаційна структура придатна для вирішення певних завдань у певних умовах та у певний час» [63, с. 23].

Разом з тим, можна стверджувати, що не забезпечують ефективну реалізацію інноваційних стратегій: організаційна структура, яка відстала від розвитку компанії, зайва централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації, складність міжфункціональної взаємодії та узгодження інтересів учасників інноваційних процесів. Навпаки, сприятливий інноваційний клімат створюють гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп. Одночасно, при побудові внутрішніх структур банкам необхідно враховувати, що гнучкішими та інноваційнішими вважаються компанії, в яких існує менша кількість рівнів управління, тобто більш «плоскі» організації. В останніх менеджери спрямовують та контролюють роботу більшої кількості працівників, що, як правило, приводить до збільшення «ступенів свободи» співробітників, їх автономії, а, отже, можливості прояву інноваційної активності. Деякі напрями взаємодії організаційної структури з інноваційною діяльністю представлені у табл. 4.3.

Таким чином, наявність процесів дебюрократизації та організаційна мобільність означають в інноваційних організаціях не відмову від порядку, а перехід до нового, більш високого рівня впорядкованості діяльності, що поєднує ефективне виконання як основних функцій, так і реалізацію інноваційних цілей та завдань. У свою чергу, набуття корпоративними стратегіями інноваційного характеру вимагає не просто змін організаційних структур, а трансформації всієї організаційної культури банку, процес якої можна представити як ряд взаємопов'язаних етапів (рис. 4.3).

У банках, що активно реалізують інноваційні стратегії, логічним є застосування у тій чи іншій мірі елементів такої організаційної культури, як адхократія (від лат. *ad hoc* - епізодично, спеціально). Цей термін вперше

Організаційна структура банку та її вплив на інноваційну діяльність

Аспекти організаційної структури	Параметри управління	Напрями впливу на інноваційну діяльність
Принципи побудови	<ul style="list-style-type: none"> - функціональний - продуктовий - географічний - матричний 	<ul style="list-style-type: none"> Спрямує активність працівників на: - якість виконання функцій - вдосконалення продуктів - розвиток територіальних компетенцій - поєднання різних груп інтересів
Кількість рівнів управління	<ul style="list-style-type: none"> - багаторівнева ієрархія, вузький діапазон контролю - «плоска» структура, широкий діапазон контролю 	<ul style="list-style-type: none"> Ступінь контролю, можливість професійної допомоги та наставництва: - жорсткий контроль, можливість виділення достатнього часу для навчання - слабкий контроль, більша гнучкість, проте мало часу для індивідуального навчання
Організація управління	Розвиток комунікаційних зв'язків	Швидкість та ефективність реакції на нові можливості
	Відповідність структурного поділу завданням, що ставляться	Продуктивність, рівень відповідальності
	Наявність міжфункціональних контактів	Стимулювання генерації ідей та більш плідний процес розвитку інновацій
	Статус інноваційних менеджерів	Визначення пріоритетності інноваційної діяльності

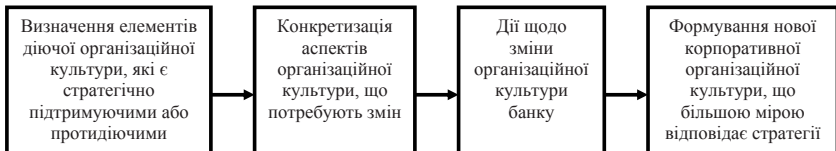


Рис. 4.3. Процес трансформації організаційної культури у відповідності до стратегії банку

був застосований у 1985 р. відомим американським соціологом А. Тоффлером (Alvin Toffler) у роботі «Адаптивна корпорація» і означає структуру, яка координує роботу багатьох тимчасових робочих груп, що виникають і припиняють свою діяльність у відповідності до темпів змін в оточуючому середовищі.

У такій організації переважають неформальні та горизонтальні зв'язки; передбачається децентралізація структурних одиниць та надання кожній з них зростаючої автономії, що дозволяє їм навіть конкурувати між собою, хоч і в рамках загальної стратегії. Право прийняття рішень базується на експертних знаннях. Винагорода, так само як і ризик, поділяються між учасниками. Для адхократичної організації характерний високий ступінь свободи у діях працівників, коли засоби досягнення цілей вибираються самим виконавцями. У них найбільше ціняться компетентність та ефективна спільна робота, а також творчість, новаторство, якісне виконання завдань та вміння вирішувати проблеми, що виникають.

Принципи цієї корпоративної культури можна, на наш погляд, застосувати і в організації основної діяльності банку, хоч вона є, безумовно, більш унормованою та стандартизованою. Шляхом її адаптації до змін зовнішнього середовища та потреб клієнтів, а отже, посилення її сприйнятливості до розробки та реалізації інновацій є впровадження процесного підходу, який базується на тому, що організація розглядається не як сукупність виробничих та управлінських підрозділів, а як сукупність різноманітних бізнес-процесів. Привести організаційну структуру у відповідність до бізнес-процесів фактично означає зв'язати діяльність кожного підрозділу з досягненням кінцевої мети діяльності банку, поставити успіх окремої структурної одиниці у залежність від успіху банку у цілому як організації, що створює та продає на ринку банківські послуги.

Слід зазначити, що термін «процесний підхід» офіційно був визначений на початку 2000-х років у міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000, в яких декларується, що «бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом». При цьому бізнес-процесом вважається стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяль-

ності, яка за певною технологією перетворює ресурси (для банків це – гроші, інформація, досвід персоналу) у результат (або словами стандарту – «входи на виходи») [66, с. VI, 11].

Виходячи з цього визначення, під банківським бізнес-процесом пропонується розуміти структуровану, регламентовану, логічно взаємопов'язану послідовність операцій зі здійснення конкретного виду банківської діяльності з результатом, що має цінність для клієнтів та самого банку. Формалізованість та регламентованість бізнес-процесів є одним з ключових факторів успіху будь-якого комерційного банку. Це сприяє його комплексному розвитку, дозволяє підвищити керованість та контрольованість діяльності, тиражувати відпрацьовані процеси на рівні філій та відділень, зменшити залежність успішності банківської діяльності від змін у складі персоналу.

Умовно всі бізнес-процеси комерційного банку можна поділити на три групи: основні, що створюють додаткову цінність для клієнтів; процеси супроводження або управління банківським бізнесом - стратегічне планування, управління маркетингом, ризиками, персоналом тощо; допоміжні (адміністративно-господарські, юридичне забезпечення, ІТ- забезпечення та зв'язок, безпека, бухгалтерський облік тощо).

Механізм розробки та запровадження процесно-орієнтованої організаційної структури комерційних банків вже певним чином описаний у роботах, насамперед, фахівців-практиків [123, с. 53-66; 175, с. 154-158; 240]. Ними вказується, що застосування процесного підходу означає інноваційний тип управління, при якому порушується жорстко ієрархічна структура організації, долаються існуючі бар'єри між різними функціональними одиницями, що дозволяє об'єднувати зусилля всіх підрозділів і сконцентрувати їх на досягненні основних бізнес-цілей. Переваги процесного підходу, зрештою, проявляються у прискореній реакції комерційних банків як на внутрішні, так і на зовнішні зміни. Більш докладно це можна сформулювати наступним чином:

- можливість забезпечення злагодженості дій керівників і спеціалістів банку для досягнення запланованих результатів, у тому числі і в сфері реалізації інноваційних стратегій;

-
- «прозорість» банку для власного керівництва, можливість отримання інформації у реальному часі за рахунок розвитку системи точного і послідуючого контролю та аналізу,
 - підвищення рівня мотивації банківських працівників та усвідомлення ними своїх повноважень та обов'язків, а також формування зв'язку кожного працівника з системою стратегічних цілей банку;
 - більш низькі витрати і більш короткі строки організації нових циклів надання послуг;
 - покращення якості і передбачуваність результатів роботи, прозорість та зрозумілість технологій;
 - забезпечення довіри клієнтів та інших зацікавлених сторін до стабільного і надійного функціонування банку.

Таким чином, можна спрогнозувати, що розвиток організаційно-управлінських структур комерційних банків, які мають намір впроваджувати або вже активно реалізують інноваційні стратегії, приведе до створення абсолютно нової моделі внутрішньої побудови банківської установи – процесно-проектної. Саме вона, на нашу думку, найбільше відповідає стратегічним інноваційним завданням та забезпечує організаційну гнучкість та адаптивність кредитно-фінансового інституту.

У даному випадку виконання основної діяльності банку з реалізації притаманних йому функцій та забезпечення необхідних умов для цього буде здійснюватися на основі процесного підходу, а інноваційна складова діяльності забезпечуватиметься за рахунок створення і функціонування окремих проектних груп. Характерними рисами процесного підходу в управлінні, які одночасно сприяють активізації інноваційної діяльності, є скорочення кількості рівнів прийняття рішень, широке делегування повноважень та відповідальності виконавцям, підвищена увага до питань забезпечення якості надання послуг, автоматизація технологій виконання бізнес-процесів тощо. Координація виконання інноваційних програм при цьому покладається на єдиний центр, який у відповідності до стратегічних завдань створює або розформовує проектні команди, організує їх роботу, а також забезпечує ефективне застосування інструментів реалізації інноваційних стратегій.

4.3. Методи та інструменти реалізації банківських інноваційних стратегій

Трансформація організаційно-управлінських структур комерційних банків, спрямована на посилення їх сприйнятливості до інноваційних тенденцій, може вважатися лише передумовою ефективного виконання інноваційних стратегій. Фактично механізм їх втілення формується сукупністю методів та інструментів, які разом забезпечують досягнення стратегічних інноваційних цілей кредитно-фінансових інститутів.

Проте процес реалізації стратегії не можна ототожнювати тільки з рутинною роботою, яка становить зміст оперативного управління. Сутність цієї стадії стратегічного менеджменту, як вже зазначалося раніше, не зводиться лише до виконання ролі пасивного засобу втілення наміченої стратегії у життя. За умови існування продуманої та ефективної системи реалізації, вона може забезпечити успіх, навіть якщо були допущені певні помилки при розробці стратегії. Гарне виконання стратегії, як зазначають О.С. Виханський та О.І. Наумов, має властивість компенсації негативних наслідків, які можуть виникати внаслідок певних її недоліків або у разі появи в оточенні непередбачуваних змін [37, с. 233].

Разом з тим, слід враховувати некоректність застосування до інноваційних проектів методів їх реалізації (плани, бюджети, звіти тощо) абсолютно у такій самій формі, як і у стратегії розвитку зрілого бізнесу. Невизначеність залишається невід'ємною частиною інноваційної діяльності, тому надмірної жорсткості у визначенні строків, обсягів ресурсів, що виділяються, досягненні традиційних показників не повинно бути.

Як раніше зазначалося, виділення ресурсів на виконання інноваційних програм, що складають зміст інноваційних стратегій, є завершальним і дуже значимим етапом їх формування, оскільки від характеру розподілу, насамперед, фінансових ресурсів залежать реальні перспективи досягнення визначених інноваційних цілей діяльності банку. Отже, одним з найважливіших інструментів реалізації інноваційних стратегій необхідно визнати бюджетування, під яким,

у даному випадку, слід розуміти технологію фінансового планування, контролю та аналізу витрат банку на здійснення інноваційної діяльності. З цієї точки зору, до цілей бюджетування, на наш погляд, можна віднести:

- сприяння виконанню інноваційних завдань;
- ефективний розподіл фінансових ресурсів;
- найповніше використання можливостей;
- усунення виявлених недоліків;
- встановлення критеріїв відслідковування та оцінки результатів.

На думку П. Друкера, інноваційна організація повинна мати два бюджети: звичайний, в якому відображаються доходи та затрати на підтримання діяльності на існуючому рівні і який, зазвичай, складає 80-90% всіх витрат компанії, та спеціальний, інноваційний, призначений для фінансування витрат майбутнього, перспективного розвитку. При цьому вчений зазначав, що якщо у важкі для бізнесу часи звичайний бюджет, як правило, коригується у сторону зменшення, то спеціальний бюджет повинен залишатися стабільним, що диктується самою логікою стратегічного розвитку організації [63, с. 124].

Останній тезис знаходить підтвердження у сучасній практиці, свідченням чому є результати щорічних оглядів проблем інноваційної діяльності, що проводить БКГ на основі опитувань близько трьох тисяч топ-менеджерів компаній з усіх регіонів світу. Так, у 2008 році, витрати на інновації у галузях, що досліджувалися, навіть продовжували, порівнюючи з попереднім роком, зростати. Причому у сфері фінансових послуг 29% опитаних (що дорівнює середньому значенню) заявили, що інноваційні інвестиції збільшуються суттєво (тобто більш, ніж на 10%), 31% - у незначному обсязі (до 10%), 35% - залишаються незмінними і тільки, відповідно, 3 та 2 відсотка повідомили, що витрати скорочуються або скорочуються суттєво [309, с. 9].

За 2010 рік аналогічні дані з розбивкою за галузями в огляді відсутні, проте узагальнені результати підтверджують встановлену тенденцію: 61% компаній збільшують інвестиції в інновації, 31% - залишають їх на попередньому рівні і лише 8% - скорочують [311, с. 8].

Взагалі, постановка системи бюджетування у банку починається з побудови його фінансової структури та розробки плану статей доходів та витрат. У свою чергу, побудова фінансової структури передбачає виділення бізнес-центрів або центрів фінансової відповідальності. Під останніми розуміються усі структурні та функціональні підрозділи, які виконують певні види необхідної для банку діяльності, наділяються необхідними ресурсами, очолюються конкретною особою, що ухвалює управлінські рішення і несе за це відповідальність. Тому ці центри здатні впливати на доходи (та/або витрати), а, отже, й на ефективність власної діяльності.

З цієї точки зору, підрозділ організації інноваційної діяльності, проектний офіс, а також сформовані групи з розробки та впровадження інновацій (узагальнюючи – центри інновацій) виступають центрами витрат, які не є самоокупними. Саме сфера основної діяльності банку здійснює виділення ресурсів для створення нововведень. Майбутні доходи від них («інноваційна премія» у будь-якій формі) або будуть відноситися на підрозділи, що використовуватимуть інноваційні продукти та процеси, або, у разі запровадження масштабних інноваційних проектів (реінжиніринг, CRM, редизайн відділень тощо), будуть відображатися на покращенні фінансових результатів усього банку.

Отже, бюджети інноваційних програм, на відміну від звичайних бюджетів, являють собою тільки кошторис витрат, що взагалі характерно для бюджетування центрів витрат. Інноваційні витрати слід визначити як обсяг ресурсів, необхідних банку у зв'язку з розробкою та впровадженням усіх типів нововведень і які можуть бути віднесені на конкретний підрозділ, процес або працівника. У залежності від характеру інновацій, структура затрат на їх здійснення може бути різною, проте, як правило, повинна включати наступні складові:

- витрати на оплату праці персоналу. В обсяг інноваційного бюджету доцільно включати тільки затрати на утримання працівників, які безпосередньо займаються організацією інноваційної діяльності (співробітники підрозділів інновацій), здійснюють наукові дослідження та розробки або задіяні у роботі міжфункціональних та проектних груп (пропорційно робочому часу, який вони присвячують

цій справі). Оплата праці інших працівників, які так чи інакше задіяні в інноваційному процесі з точки зору генерації нових ідей, обговорення пропозицій, експертного оцінювання тощо, не повинна, на наш погляд, враховуватися як прямі затрати на інновації, оскільки творча активність персоналу є невід'ємною частиною корпоративної культури й одним з напрямів виконання посадових обов'язків кожним співробітником;

- витрати на підготовку та перепідготовку персоналу у зв'язку з впровадженням нових продуктів, процесів, технологій, структур тощо;

- кошти, пов'язані зі стимулюванням інноваційної активності працівників (премії, винагороди, призи тощо);

- оплата роботи зовнішніх консультантів (у разі необхідності);

- витрати на придбання обладнання та програмного забезпечення, необхідних для впровадження нових або вдосконалених послуг та процесів;

- затрати на придбання ліцензій, прав на патенти, документації стосовно ноу-хау тощо (у банківництві це найчастіше стосується технологічних процесних інновацій);

- оплата інших зовнішніх ресурсів, таких як спеціалізовані бази даних, періодичні видання, бюлетені, участь у роботі конференцій, семінарів, виставок тощо;

- затрати на маркетингові дослідження ринку та рекламу результатів інноваційних розробок банку.

Принциповою відмінністю інноваційного бюджету від звичайного є необхідність створення спеціальних резервних фондів, які первісно не повинні бути призначеними для яких-небудь конкретних цілей. Мета їх використання – втілення непередбачених ідей та проектів, що з'являються безпосередньо у ході реалізації вже затвердженої інноваційної стратегії. Саме таким чином, на наш погляд, і реалізується вимога постійної актуалізації стратегії за рахунок її виникаючих компонентів. Крім того, деякі інноваційні проекти, особливо у сфері інформаційних та управлінських технологій, стикаються з непередбаченими складностями, на подолання яких необхідні додатковий час та фінансові ресурси.

Таким чином, для фінансування реалізації інноваційних стратегій найбільш підходить такий різновид бюджету, як гнучкий, оскільки він дозволяє оперативно вносити зміни у бюджетну політику банку. На це особливу увагу звертають зарубіжні фахівці. Так, у книзі «Працююча інновація» однією з перепон на шляху розгортання інноваційної діяльності у компанії називається фінансування інновацій, що відбувається тільки раз на рік, а не через регулярні проміжки часу або тоді, коли з'являються ідеї. Автори підкреслюють, що для підтримання інноваційної активності фінансування повинно відбуватися на основі визначення цінності, а не за календарним розкладом [56, с. 79]. У свою чергу, Р. Каплан і Д. Нортон зазначають, що у процесі бюджетування слід відстоювати стратегічні ініціативи від пресингу, що стосується отримання короткострокових фінансових результатів [113, с. 18].

Проте це не відміняє необхідності здійснення у процесі виконання інноваційного бюджету дієвого контролю витрат, тобто оперативної оцінки відповідності фактичних затрат їх бюджетній величині. Здійснення функції контролю витрат передбачає їх класифікацію за ступенем регульованості. Затрати, пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності є, на думку фахівців, частково регульованими, що визначається відносно тривалим періодом їх здійснення; більш ризикованим характером даного виду діяльності, порівнюючи з іншими напрямками роботи банку; повноваженнями керівника центру інновацій.

Існують два основних методи контролю витрат:

- традиційний метод, коли розбіжності за витратами розраховуються як різниця між бюджетними та фактичними затратами;
- метод освоєного обсягу, коли порівнюються бюджетна вартість виконаних робіт та їх фактична вартість.

Саме другий метод враховує фактор часу і дозволяє, на відміну від традиційного підходу, визначити реальне відхилення за витратами та відставання у графіку робіт за інноваційним проектом.

Ймовірність появи неефективних витрат при реалізації інноваційних стратегій пов'язана, по-перше, з невизначеністю результатів інноваційної діяльності, а по-друге – з можливістю помилок при

проведенні експертизи інноваційних стратегічних альтернатив, а також самих інноваційних проектів та оцінки їх результативності. Слід підкреслити, що точність розрахунку витрат в інноваційній сфері зростає у міру підготовки та виконання проекту (див. табл. 4.4). Отже, об'єктивною закономірністю інноваційного бюджетування стає гнучкий індивідуальний підхід до виконання намічених планів та програм на відміну від достатньо жорсткого контролю за фінансуванням основного бізнесу.

Таблиця 4.4

Види бюджетів інноваційних проектів

Стадія інноваційного проекту	Зміст бюджетів	Призначення бюджетів	Похибка
Концепція проекту	Бюджетні очікування	Попереднє планування потреби у фінансах	25-40%
Економічне обґрунтування проекту	Попередній бюджет	Обґрунтування переліку статей витрат та їх обсягу	15-20%
Обговорення та відбір найдоцільніших проектів	Уточнений бюджет	Інформація для виділення ресурсів із інноваційного бюджету банку	8-10%
Затвердження проекту та розробка його документації	Остаточний бюджет	Директивне обмеження використання ресурсів	5-8%
Реалізація проекту	Фактичний бюджет	Управління вартістю	0-3%

Джерело: складено автором на основі опрацювання [258, с. 58]

Таким чином, бюджетування є фінансовим механізмом реалізації банківських інноваційних стратегій через формування та виконання бюджетів центрів інновацій, що дозволяє досягати поставлених цілей при найефективнішому використанні ресурсів. Бюджетування, з одного боку, як жоден інший метод гарантує визнання доцільності та реалізацію нововведень, що відповідають стратегічних цілям банку, а з іншого боку – є достатньо гнучким інструментом, який всемірно підтримує інноваційну активність.

У цьому зв'язку слід зазначити, що реалізація інноваційних стратегій відбувається у певному внутрішньому середовищі банку, яке може бути більш або менш сприятливим до впровадження нововведень. Тому важливим інструментом втілення стратегій необхідно вважати створення відповідної інноваційної культури. Враховуючи

зарубіжний досвід, завдання з її формування повинно стати однією з головних цілей діяльності керівництва банку в області інновацій.

Поняття інноваційної культури залишається поки що дискусійним у вітчизняній економічній літературі. В українському законодавстві вона визначається як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [94]. Саме інноваційна культура формує схильність працівників до нових ідей, їх готовність та здатність підтримувати та реалізовувати нововведення в усіх сферах діяльності банку. Факторами, що сприяють розвитку інноваційної культури, є:

- підтримка впровадження інновацій з боку вищого керівництва, об'єктивна оцінка можливих невдач, спроможність ефективно виходити з конфліктних ситуацій;

- децентралізована система управління, делегування повноважень;

- готовність до ризику в умовах існування досконалої системи ризик-менеджменту;

- неформальні відносини, відкрите спілкування, заохочення командної роботи тощо.

Однією із складових інноваційної культури банку є інноваційні комунікації. Вказуючи на взаємозв'язок реалізації інноваційної стратегії та руху інформації, Б. Санто зазначав: «життєво важливим елементом інноваційного процесу є обертання інформації, але воно відбувається не автоматично або ж не зовсім автоматично, само собою. Необхідно, щоб частиною інноваційної стратегії було стимулювання відповідних потоків або шляхом організованої передачі досвіду, або шляхом «вливання» зовнішньої інформації» [217, с. 207].

Термін «комунікація» походить від лат. *communicatio*, що означає єдність, передача, з'єднання, повідомлення. Соціальні комунікації, як правило, розглядаються як процес спілкування, обміну думками, знаннями між людьми або певними соціальними системами, а також спільна діяльність, у ході якої виробляється спільний погляд на речі та дії з ними. В організації інноваційної діяльності найбільш

важливими є такі функції комунікацій, як інформаційна (передача інформації) та прагматична (спонукання людини до певної реакції або дії).

Інноваційні комунікації є специфічним видом комунікацій, пов'язаних з пошуком ідей та реалізацією нововведень; це безперервний процес обміну інформацією між учасниками інновацій. Успішне втілення інноваційних стратегій неможливе без наявності ефективних комунікаційних процедур, при створенні яких слід враховувати зміст їх чотирьох послідовних етапів [183, с. 80-81]:

- підготовка інформації (генерування ідеї комунікації, її мети, вибір часу здійснення та складу одержувачів інформації);
- вибір комунікаційного каналу (визначення способу передачі інформації, який має значне психологічне навантаження, можливості її дублювання, вибір технічних засобів);
- власне передача інформації;
- контроль реакції на отриману інформацію.

Зважаючи на необхідність виконання останнього положення, важливим елементом системи інноваційних комунікацій стає організація зворотного зв'язку, завдяки якому вище керівництво має інформацію щодо розуміння та сприйняття стратегічних настанов колективом банку, а його організаційні одиниці дізнаються про реакцію топ-менеджменту на дії підрозділів. Чітке функціонування зворотного зв'язку вносить у систему комунікацій елемент сталості та безперервності.

На наш погляд, інноваційні комунікації необхідно розглядати з двох точок зору: як внутрішні, насамперед, як систему обміну інформацією між керівництвом, працівниками банку та між його структурними підрозділами, та як зовнішні для кредитно-фінансового інституту.

Можна виділити наступні області внутрішніх інноваційних комунікацій:

- збирання, систематизація та накопичення інформації (наукової, технологічної, маркетингової тощо) для розробки інноваційної стратегії;

- постановка завдань інноваційного пошуку, визначення перспективних сфер розвитку банку, доведення змісту інноваційних стратегій до співробітників банку;

- формування з працівників банку творчого колективу, залучення їх до інноваційної діяльності, нейтралізація можливого опору нововведенням;

- власне процес реалізації стратегії, який, безумовно, є творчим, оскільки на практиці втілюється, як правило, певна комбінація запланованої та спонтанної, виникаючої стратегії.

Слід зазначити, що традиційна функціональна та інформаційна відокремленість банківських підрозділів часто заважає становленню і розвитку ефективних внутрішніх інноваційних комунікацій.

Зовнішні інноваційні комунікації банку формуються з метою:

- залучення зовнішніх джерел інформації, досвіду, технологій;

- просування інноваційних продуктів та послуг на ринку;

- презентації внутрішніх інноваційних змін у діяльності банку з метою підвищення його іміджу та покращення репутації;

- захисту прав інтелектуальної власності на інноваційні рішення.

Роль зазначених видів інноваційних комунікацій змінюється на різних етапах реалізації банківських інноваційних стратегій. На початковій стадії, при розробці цілей та змісту стратегії, внутрішні та зовнішні комунікації майже рівнозначні, оскільки джерела інформації та ідей у сучасних умовах дуже різноманітні, формування орієнтирів стратегії відбувається всередині банку, але потребує зовнішніх маркетингових досліджень для визначення перспективності планів.

Стадія втілення інноваційних проектів (продуктових, технологічних, організаційних тощо) потребує розвитку внутрішніх комунікацій – розуміння та сприйняття інноваційних задумів всіма працівниками колективу банку, залучення менеджерів середньої ланки, розподілу функцій та координації діяльності між банківськими підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі, постійного інформування про хід та результати, у тому числі й невдачі, реалізації стратегії, створення механізмів «зворотного зв'язку» між колективом та топ-менеджментом банку. Нарешті, виведення інноваційного продукту на ринок або апробація інноваційних змін у діяльності банку

пов'язані з найширшим використанням, насамперед, зовнішніх комунікацій (рекламних, PR, відстеження реакції конкурентів тощо).

Основною метою організації процесу інноваційних комунікацій можна вважати найповніше засвоювання інформації при мінімальних витратах на управління.

У процесі реалізації інноваційних стратегій суттєвим також є питання мотивації працівників, до яких у цих умовах висуваються нові вимоги, серед яких можна зазначити:

- наявність творчих здібностей, професіоналізм та ерудиція, спроможність до саморозвитку та самовдосконалення;
- готовність працівника до розширення функцій і спеціалізації, здатність здійснювати пошук, оцінку та синтез інформації, необхідної для вдосконалення процесу надання банківських послуг;
- формування відповідальності за розширену участь в організації та управлінні, вміння працювати у творчому колективі;
- бажання реалізувати власний творчий потенціал, зацікавленість у професійному зростанні тощо.

Аналіз свідчить, що формування таких особистісних та професійних якостей забезпечується далеко не тільки матеріальними стимулами, котрі є добре відомими і широко апробованими. На наш погляд, можна виділити наступні фактори, що впливають на інноваційну поведінку персоналу банку:

- інформаційна прозорість – своєчасне інформування про майбутні зміни, відкрите обговорення інноваційних стратегій, наявність повної інформації про хід їх реалізації, у тому числі пов'язаних з цим проблем, впевненість працівників у можливості впливати на хід подій;
- переконання у невідворотності змін – обґрунтування керівництвом інноваційних цілей та причин їх висунення, наявність чіткого плану заходів, реальна оцінка їх масштабів та результатів;
- мобільність співробітників та їх розвиток – проведення навчань, можливість зміни напрямку діяльності, службового зростання, наявність адаптаційного періоду, чітка визначеність обов'язків та повноважень і можливість їх делегування у випадку необхідності;

- організаційна комфортність – наявність системи впровадження інновацій, підтримка керівництвом інноваційних ініціатив та його увага до досягнень працівників, довіра, усунення зайвої бюрократизації.

- психологічна комфортність - почуття єдиної команди та впевненості в успіху, коли кожне досягнення в інноваційній сфері відчуває більшість співробітників банку. Це створює атмосферу загальної зацікавленості у реалізації завдань, допомагає підтримувати дружні відносини в колективі і знімає деякі негативні моменти, викликані міжособистісною конкуренцією.

Створення гармонійної системи інноваційної мотивації працівників є складним питанням для будь-яких організацій, у тому числі й банківських установ, і у його вирішенні українським банкам доцільно використовувати досвід, що вже мають зарубіжні фінансові інститути. Одним з таких цікавих рішень є практика британського банківського холдингу Lloyds TSB, який наприкінці 2008 р., у розпалі світової фінансової кризи, організував своєрідну «біржу інновацій», де розрахунки здійснюються спеціальною внутрішньою валютою «bank beanz». Нею наділяються усі працівники банку, які обговорюють, оцінюють та купують найкращі інноваційні пропозиції, що виставляються їх колегами на біржу. Курс котирування ідеї відображає шанси на її впровадження, а отримані внутрішні гроші інноватори можуть обміняти на реальні у спеціальній «інноваційній крамниці» [319]. Отже, соціальне визнання авторів інноваційних рішень тут органічно поєднується з їх матеріальним заохоченням.

Суттєвим є вирішення питання про те, що саме необхідно стимулювати – власне результат або зусилля для його отримання. Аналіз свідчить, що найбільш інноваційні організації, у тому числі і серед банків, спрямовують свою систему винагород, в основному, на зусилля вести інноваційну діяльність. Такий підхід характерний для компаній, що дотримуються наступальної інноваційної стратегії, побудованої на впровадженні радикальних інновацій. При цьому вони намагаються інституціоналізувати право на помилку та невдачу, які є невід’ємними елементами інноваційного пошуку. Подібні ситуації не можуть бути причиною для покарання або стягнень, оскільки

в іншому випадку працівники не стануть ризикувати, проявляючи інноваційну ініціативу. Для банків, що дотримуються вичікувальної стратегії або які спрямовані на реалізацію, в основному, інкрементальних інновацій, більш доцільним є стимулювання отримання результату, яке пов'язане зі значно меншим рівнем невизначеності.

Створення системи стимулювання інноваційної активності повинно базуватися на сукупності певних контрольних показників, що характеризують міру успішності реалізації інноваційної стратегії. У даному випадку слід згадати вислів, часто вживаний зарубіжними фахівцями, стосовно того, що компанія зрештою стає тим, що вона вимірює.

Виходячи з існуючого досвіду, показники інноваційної діяльності повинні відповідати наступним вимогам:

- бути вимірюваними сьогодні, одночасно позитивно впливаючи на майбутні доходи;
- не залежати від факторів, що знаходяться поза компетенцією працівників;
- бути достатньо легко контрольованими;
- бути дійсно спрямованими на реалізацію стратегічних цілей діяльності банку;
- оцінювати реальну поточну діяльність працівників, а не екстраординарні зусилля, що потребують додаткової винагороди;
- не бути занадто вузькими та поверховими [304].

Основою для розробки такої оцінювальної системи може, на нашу думку, стати відома методика, яка була створена американськими вченими Д. Нортонем та Р. Капланом у 1992 році і отримала назву збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) [114]. BSC - модель дозволяє перевести конкретну діяльність з реалізації стратегії у достатньо повний набір показників, які фактично створюють систему стратегічного контролю і управління.

Побудова концепції базувалася на гіпотезі про те, що для оцінки загальної ефективності діяльності компанії використання виключно фінансових показників не забезпечує зростання майбутньої економічної вартості організації. Отже, збалансована система показників для банку, створена за методологією Д. Нортон та Р. Каплана,

містить чотири перспективи його діяльності як напрями досягнення цілей стратегії – фінанси, зовнішні клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [241]. Проекція фінансів розглядає ефективність діяльності кредитно-фінансової установи за допомогою різноманітних фінансових показників. Проекція маркетингу (клієнтів) оцінює корисність послуг з точки зору споживачів. Проекція внутрішніх бізнес-процесів відображає ефективність процесів, що мають місце усередині банку. Проекція навчання та розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку компанія повинна побудувати для забезпечення зростання у довгостроковій перспективі. Обов'язковою умовою одержання ефекту від впровадження BSC, на думку її творців, є охоплення різних рівнів управління: співробітники всіх підрозділів інформуються про стратегічні цілі та завдання, а також мотивуються для виконання відповідних показників.

Різноплановість збалансованої системи показників, створюючи реальні можливості для контролю реалізації загальної стратегії банку, ще більшою мірою може сприяти вирішенню проблеми оцінки втілення банківських інноваційних стратегій, оскільки в результаті цього не тільки збільшується дохідність бізнесу (хоч іноді, навпаки, може і тимчасово зменшуватися, зокрема, у випадку впровадження капіталомістких технологічних інновацій), а також зростає задоволеність та лояльність клієнтів, підвищується імідж банку, покращується його конкурентна позиція, вдосконалюються його бізнес-процеси, підвищується компетентність працівників.

Підтвердженням цих висновків є думка фахівців датського Jyske Bank стосовно результатів реалізації інноваційної стратегії, спрямованої на повне технологічне та дизайнерське переоснащення 119-ти відділень під загальною назвою “Xtreme”. Для оцінки її успішності, крім врахування надзвичайно важливого фінансового показника рентабельності інноваційних вкладень – ROI (англ. Return on Innovations), банківські спеціалісти використовували показники залучення нових клієнтів та їх задоволеності, а також брали до уваги дуже позитивну реакцію персоналу стосовно нових можливостей для роботи [283].

Обмеженість традиційних показників успішності функціонування банку для оцінки інноваційної діяльності демонструє і приклад, наведений в одній із статей викладача Гарвардського університету Р.М. Кантер (Rosabeth M. Kanter). Коли на початку 1990-х років американський Bank of Boston першим заснував інноваційний підрозділ First Community Bank (FCB) для обслуговування бідних верств міського населення, його роботу намагалися оцінювати стандартними показниками – прибуток, отриманий від одного клієнта, та час, витрачений на його обслуговування. Зрозуміло, що абсолютно новий напрямок діяльності, спрямований на перспективу, за такої системи не міг забезпечити адекватних результатів, що викликало незадоволення керівництва. І тільки перехід на нові показники, що відображали зростання клієнтської бази, збільшення лояльності та задоволеності клієнтів, дозволив по-іншому поглянути на роботу FCB, визнати її стратегічно доцільною, що у подальшому підтвердилося прибутковою діяльністю цього підрозділу [111, с. 50].

Отже, в якості інструмента реалізації інноваційних стратегій логічним представляється застосування модифікованої моделі BSC - збалансованої системи показників інновацій (ЗСПІ). Для її створення необхідно, після формалізації змісту інноваційних стратегій, для кожної з них сформулювати основні цілі банку у розрізі чотирьох перспектив, перевести цілі у набори конкретних показників, розподілити останні за рівнями структури банку, визначити методику розрахунку показників, їх критеріальні значення та період контролю. Слід зазначити, що кількість показників не повинна бути великою (зарубіжні фахівці рекомендують обмежитися 20-ма) та їх відбір має бути дуже ретельним, щоб найточніше відображати стратегічні інноваційні цілі банку. Один з варіантів інноваційної стратегічної карти для комерційного банку представлений на рис. 4.4.

Збалансована система показників інновацій, що максимально відповідає інноваційній стратегії банку, дозволяє, на нашу думку, вирішувати наступні завдання:

- інформувати всіх працівників щодо змісту стратегії та майбутніх переваг від її реалізації;

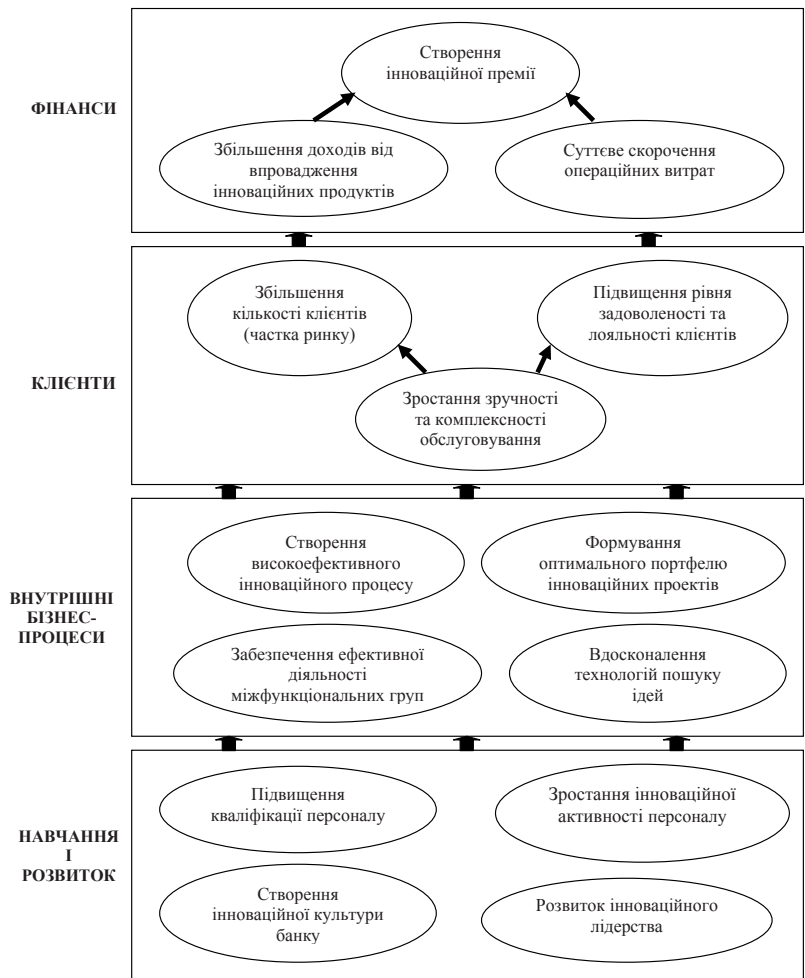
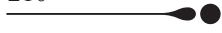


Рис. 4.4. Інноваційна стратегічна карта комерційного банку у розрізі чотирьох перспектив оцінки



-
- оцінювати потенційну вартість, що створюватиметься інноваційними проектами;
 - вимірювати ефект від реалізованих інноваційних проектів;
 - оцінювати стратегію та, у разі необхідності, коригувати її;
 - вдосконалювати структуру для здійснення інноваційних процесів;
 - визначати найбільш інноваційних співробітників та підрозділи;
 - стимулювати інноваційну активність працівників тощо.

Розглянемо, для прикладу, інноваційну стратегію, що найчастіше реалізується у комерційних банках – продуктову, хоча аналогічні міркування можна навести й для інших її видів: сервісної, маркетингової, технологічної, організаційно-управлінської тощо. З фінансової точки зору, метою інноваційної діяльності є отримання так званої інноваційної премії, що досягається зростанням доходів від продажу інноваційних продуктів або зменшенням витрат на виконання певних банківських операцій. Показниками оцінювання фінансової проєкції ЗСПП, на наш погляд, можуть бути:

- рентабельність інноваційних вкладень (ROI),
- частка доходів від реалізації інноваційних продуктів та послуг, що запроваджені протягом останніх двох років, у загальному обсязі прибутку,
- додатковий дохід, що отриманий від реалізації нових продуктів,
- величина перевищення фактичного доходу від виводу нового продукту на ринок над плановим показником,
- дохід від комерціалізації нових продуктів у розрахунку на одного зайнятого в інноваційному процесі,
- прибуток банку від проникнення його продуктів на новий сегмент ринку,
- величина скорочення операційних витрат на реалізацію певної послуги;
- обсяг інноваційного бюджету, призначеного безпосередньо на розробку нових продуктів, послуг, процесів тощо.

Клієнтська перспектива у даному випадку полягає у створенні унікальних пропозицій, що дозволяють збільшити ринковий сегмент

банку, підвищити його імідж та лояльність клієнтів. Вимірювати це можливо таким показниками:

- відсотком клієнтів, які користуються інноваційними послугами;
- відсотком клієнтів, які були залучені внаслідок впровадження нововведень;
- рівнем задоволеності клієнтів від співпраці з банком;
- зменшенням кількості скарг;
- мірою успіху нововведень, тобто співвідношення кількості вдалих продуктів (дохід від запровадження яких перевищує сподівання) та загальної кількості нових продуктів за певний період часу (3-5 років) тощо.

Стосовно внутрішніх бізнес-процесів, у ЗСПІ за мету визначається підвищення ефективності здійснення інноваційного процесу – від пошуку ідей до їх комерціалізації. Показниками цього можуть служити:

- відсоток реалізованих інноваційних ідей у загальній кількості пропозицій, що надійшли;
- час, що проходить з моменту ініціації нововведення до його повної реалізації та тенденція щодо його скорочення протягом останніх трьох років;
- загальні витрати часу та коштів на впровадження інноваційних продуктів;
- стабільність потоку нововведень, тобто динаміка їх кількості за певний проміжок часу;
- «виживаність» інноваційних продуктів, під якою розуміється співвідношення виведених на ринок нових продуктів та тієї їх частки, що продовжує через певний час утримуватися на ринку;
- структура портфелю нововведень (за рівнем радикальності та новизни);
- кількість крос-функціональних груп та кількість продуктів, що ними розроблені тощо.

Навчання і розвиток персоналу передбачає його фокусування на потребах клієнтів, вміння подавати інноваційні пропозиції та реалізовувати інноваційні послуги, що може знайти відображення у:

-
- кількості інноваційних ідей, що були запропоновані співробітниками;
 - відсотку персоналу, доходи якого прив'язані до результатів інноваційної діяльності;
 - відсотку персоналу, бонуси якого прив'язані до покращення рівня задоволеності клієнтів;
 - відсотку посад вищого менеджменту, в опису яких є згадування про сприяння інноваціям;
 - числі працівників, що пройшли навчання для забезпечення процесу реалізації інноваційних продуктів;
 - обсязі часу навчання персоналу новим технологіям та процесам;
 - кількості працівників, що належать до більш ніж однієї міжфункціональної команди;
 - кількості нагород та відзнак за подані інноваційні ідеї тощо.

При створенні ЗСПІ необхідно враховувати, що між всіма показниками повинен існувати причинно-наслідковий зв'язок, крім того, відповідним чином повинні бути пов'язані зазначені чотири групи показників та стратегічні інноваційні цілі банку.

Отже, BSC інновацій дозволяє поновлювати та вдосконалювати інноваційну стратегію, встановлювати необхідні комунікації, узгоджувати потреби клієнтів із цілями бізнесу, а інноваційні завдання – з бюджетами, сформувані систему заохочення співробітників і, зрештою, визначити рівень ефективності впровадження інноваційної стратегії. Разом з тим, вона не підміняє собою існуючих контролінгових інструментів, потребує періодичних переглядів и не буде результативна у банку, де відсутня інноваційна корпоративна культура.

Одночасно слід зазначити, що передумовою запровадження будь-якої системи оцінки результативності виконання інноваційної стратегії є створення адекватної структури інформаційного забезпечення для оперативного пошуку, узагальнення та аналізу необхідних даних. Різні перспективи збалансованої системи показників інновацій повинні наповнюватися фактичними даними від різних структурних підрозділів банку: фінансові показники – отримуватися із відповід-

ним чином організованого управлінського обліку; дані щодо клієнтів – від працівників фронт-офісу та маркетингового підрозділу, накопичуючись в архівах системи управління взаємовідносинами з клієнтами; інформація щодо розвитку персоналу – від HR – департаменту та підрозділу з інновацій; останній є й основним постачальником даних щодо функціонування інноваційних процесів. Інформаційні потоки повинні відповідати наступним вимогам: безперервність, своєчасність, адекватність, фактична наповненість та чітка хронологічність.

Проблемою, що, ймовірно, може зменшувати ефективність запровадження BSC інновацій, є відсутність можливості порівняння значення показників усередині галузі, оскільки вони, навіть якщо розраховуватимуться окремими банками, не є обов'язковими для оприлюднення і залишаються внутрішньобанківською інформацією.

РОЗДІЛ 5. ПРОДУКТОВІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

5.1. Банківські інновації у фінансовому обслуговуванні реального сектора економіки

Інноваційні стратегії комерційних банків, що полягають у впровадженні нових продуктів, послуг та розробці відповідних технологій їх надання, можна аналізувати з різних точок зору. Правомірним є їх розгляд по відношенню до характеру банківських операцій – ті, що стосуються формування ресурсів банку, ті, що пов'язані з активними операціями, та стратегії інноваційного розвитку комісійно-посередницьких та позабалансових операцій. Проте, на нашу думку, у сучасних умовах, з погляду на необхідність відновлення довіри до банківської системи та посилення її ролі у забезпеченні стабільного економічного розвитку, більш плідним буде аналіз стратегічної спрямованості інноваційної діяльності в аспекті груп споживачів: обслуговування реального сектора економіки (корпоративних клієнтів та підприємств малого та середнього бізнесу) та приватних клієнтів. Ці клієнтські сегменти розрізняються фінансовими потребами, отже, банківськими продуктами, що споживаються, механізмами взаємодії з банком, підходами до обслуговування, зрештою, впливом на фінансові та економічні показники діяльності банку.

Необхідно зазначити, що посилення інноваційності банківських установ вимагають не тільки внутрішні умови їх розвитку, а саме економічні інтереси представників реального сектора. Свої відносини з кредитно-фінансовими інститутами вони вже не бажають обмежувати отриманням набору традиційних послуг з класичного кредитування, розміщення вільних коштів на депозити та проведення платежів. Вони хочуть бачити у банку дійсно бізнес-партнера, радника, фінансового консультанта, оскільки для корпоративних клієнтів особливої актуальності зараз набувають питання підвищення ділової активності, вдосконалення внутрішнього фінансового

менеджменту з орієнтацією на постійне зростання вартості підприємства.

Таким чином, інноваційність банків стає важливою не тільки сама по собі, а й з точки зору створення умов для підвищення рівня інноваційної активності суб'єктів реального сектора економіки. Зрештою, це буде означати підвищення конкурентоспроможності українських компаній, що відповідає стратегічним завданням України у напрямку її європейської інтеграції з метою виконання економічної складової Копенгагенських (1993 р.) критеріїв, які вимагають, щоб виробники країн-кандидатів могли справитися з конкурентним тиском у рамках Європейського Союзу.

На наш погляд, можна визначити наступні принципи формування продуктових інноваційних стратегій банків у сфері обслуговування суб'єктів господарювання:

- врахування поточної макроекономічної ситуації у країні;
- відповідність законодавству у сфері господарської діяльності, оподаткування, банківської діяльності, валютного регулювання тощо;
- використання новітніх досягнень у сфері інформаційних технологій, приймаючи до уваги технологічні можливості конкретного банку;
- створення фінансових продуктів та технологій з урахуванням положень теорії фінансового менеджменту підприємств;
- адаптація зарубіжного досвіду до практики функціонування української економіки;
- максимальна індивідуалізація продуктів для корпоративних клієнтів у рамках відпрацьованої технології обслуговування;
- оптимальне поєднання економічних інтересів банку та клієнтів.

Реалізація інноваційних стратегій сприяє виконанню банками своїх суспільно-економічних функцій, що, як відомо, полягають у здійсненні розрахунків та ефективному перерозподілі грошових ресурсів від секторів, що мають їх надлишок, до суб'єктів, що відчують тимчасову нестачу капіталу. Говорячи про напрями інновацій у сфері виконання банками платіжно-розрахункової функції, необхідно, насамперед, зупинитися на розвитку платіжних систем,

що технічно забезпечують переміщення грошових коштів між економічними суб'єктами. Їх удосконалення означає підвищення ефективності та безпеки грошового обігу, що, у свою чергу, забезпечує стабільні умови функціонування банківської системи та народного господарства у цілому.

Слід зазначити, що в Україні механізм здійснення міжбанківських переказів побудований на концепції функціонування єдиної загальнонаціональної платіжної системи - Системи електронних платежів (СЕП), діяльність якої забезпечується та контролюється Національним банком України. Ця модель відрізняється від практики інших країн, де окремі, у тому числі, і приватні, платіжні системи обслуговують, як правило, або певні сектори фінансового ринку, або певні види розрахункових операцій.

Отже, створення у 1994 році у нашій країні Системи електронних платежів стало для комерційних банків зовнішнім інноваційним технологічним фактором, який вимагав від них суттєвої перебудови багатьох аспектів власної діяльності – технічного забезпечення, операційних процесів, вмінь працівників тощо. Можна, на нашу думку, говорити про формування інноваційної стратегії на рівні всієї банківської системи України, в результаті реалізації якої комерційні банки одержали можливість надавати клієнтам розрахункові послуги з якісно новими характеристиками.

Вже з моменту свого створення, СЕП НБУ, виконуючи міжбанківські перекази у файловому (або пакетному) режимі, забезпечувала швидкість отримання будь-яким банком коректного переказу у термін не більше, ніж за дві години. Зарахування коштів банку-одержувачу при цьому здійснювалося після того, як він підтвердить отримання файлу платежів відповідною квитанцією. Проте вже такий термін був незрівнянно меншим, порівнюючи з періодом проходження поштових та телеграфних авізо при системі розрахунків через МФО, що існувала у СРСР, а також зі строками здійснення платежів (до трьох днів) у клірингових системах багатьох розвинутих країн світу.

З точки зору впливу на розвиток реального сектора економіки, введення у дію СЕП у період найглибших кризових явищ у народно-

му господарстві країни сприяло суттєвому збільшенню оборотності коштів господарюючих суб'єктів, забезпеченню надійності та безпеки проведення розрахунків, що, зрештою, стало одним з факторів подолання платіжної кризи та зменшення бартеризації економіки, відновленню фінансової стійкості підприємств.

З 2001 року у рамках СЕП була введена у дію система термінових переказів (СТП), що працює у режимі реального часу. Основною відмінністю цих платежів є те, що кошти зараховуються на кореспондентський рахунок банку-одержувача негайно, у момент надходження до системи платежу від відправника. Саме це є головною ознакою нового покоління платіжних систем, що згідно з міжнародною класифікацією відносяться до класу RTGS (англ. Real Time Gross Settlement - валові перекази у режимі реального часу) і які активно створюються у країнах Європейського Союзу.

З 2006 року вищезазначені системи - СЕП і СТП - були об'єднані в єдиний комплекс під назвою СЕП-2. Здійснення будь-яким банком початкових платежів у файловому режимі є обов'язковим, а у режимі реального часу – за його вибором. Разом з тим, банк, який працює в СЕП у файловому режимі, повинен забезпечувати приймання платежів у режимі реального часу. За даними НБУ, переважна більшість (біля 95%) учасників системи – банків, їх філій та органів Держказначейства України - здійснюють платежі поки що у пакетному режимі і не використовують систему термінових переказів, підключення до якої є добровільним і залежить від готовності банку до роботи за онлайн-технологіями. Отже, за 1 півріччя 2009 року у файловому режимі було здійснено 146,8 млн початкових платежів, а у режимі реального часу – тільки 142 тис [186].

Таким чином, стратегічним напрямком забезпечення корпоративних клієнтів якісними розрахунковими послугами є перехід до здійснення електронних платежів у режимі реального часу, що позитивно впливатиме на фінансовий стан господарюючих суб'єктів, одночасно створюючи сприятливі умови для регулювання ліквідної позиції банку. Найбільшою перешкодою для цього, на думку фахівців, є технічна неготовність програмних комплексів українських банків, що є додатковим підтвердженням існування у банківській сфері най-

тіснішого взаємозв'язку між продуктовими та процесними інноваціями.

Проте у сучасних умовах підприємствам, як правило, недостатньо тільки своєчасного та оперативного здійснення розрахунків. Розвиток платіжних технологій повинен поєднуватися з наданням банком допомоги клієнтам в управлінні грошовими потоками і залишками на рахунках з метою їх оптимізації. Радикальною інновацією, що спрямована на формування нових клієнтських потреб, є кеш-менеджмент (від англ. cash – готівкові кошти), що є відносно новим продуктом й для зарубіжних комерційних банків, а на фінансових ринках, що розвиваються, він ще тільки запроваджується. Цей продукт відноситься до сфери банківського обслуговування великих корпоративних клієнтів, насамперед, компаній холдингового типу. Операції з управління коштами, що вже здійснюються зарубіжними банками, дозволяють ефективно використовувати тимчасові розриви між надходженням та використанням коштів, управляти кредитною позицією клієнта, прогнозувати фінансові потоки тощо, тобто фактично поєднують виконання банками розрахунково-платіжної функції та надання послуг фінансового консалтингу.

Реалізація стратегії започаткування кеш-менеджменту в українських банках повинна базуватися на загальних принципах впровадження інноваційних продуктів та полягає у наступному:

- розробка складових кеш-менеджменту на основі індивідуальних потреб клієнтів, що пов'язано з тим, що структура менеджменту, стратегічні цілі, галузь діяльності, циклічність бізнесу та інші особливості компаній не піддаються чіткій структуризації;

- необхідність роз'яснювати всі ризики, що може нести клієнт, та надавати реальну інформацію щодо ефективності для нього даної технології;

- застосовування системи стимулювання клієнта через індивідуальні ставки та тарифи при його обслуговуванні.

Будучи комплексною банківською послугою, фактично – комбіаторною інновацією, кеш-менеджмент вимагає вдосконалення декількох сфер діяльності банку, оскільки у функціональному відношенні він поділяється на три модулі - інформаційний, транзакційний, су-

путні операції. Інформаційний модуль надає клієнту відомості про стан рахунків підрозділів компанії у країні та за кордоном, дебетові та кредитові обороти у розрізі валют, накопичує та певним чином обробляє дані для наступного формування аналітичних звітів. Трансакційний дозволяє проводити розрахункові операції, у тому числі за допомогою систем дистанційного доступу до рахунків, та оптимізувати обороти у середині компанії між структурними підрозділами. Супутні послуги можуть включати здійснення банком операцій з готівковими коштами корпоративних клієнтів (збирання, інкасація, доставка тощо), нарахування та виплату заробітної плати працівникам компанії, обробку чеків та зарахування їх сум на рахунок клієнта, аналіз фінансових показників компанії, потреби у капіталі тощо.

Актуальність реалізації даної стратегії пояснюється тим, що наслідки світової фінансової кризи змінили традиційне уявлення про управління фінансовими ресурсами компаній. Тепер ефективний фінансовий менеджмент означає, насамперед, раціональне використання внутрішніх коштів, а не їх залучення. А саме кеш-менеджмент, який запроваджується в Україні, насамперед, банками з іноземним капіталом - Альфа-Банк (Україна), ОTR Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк, Укрсоцбанк та деякими іншими, дозволяє централізовано і ефективно управляти грошовими потоками, застосовуючи онлайновий доступ до всіх рахунків.

Існує декілька напрямків оптимізації розміщення грошових коштів на рахунках холдингу. По-перше, кеш-менеджмент надає можливість наприкінці дня автоматично перераховувати всі кошти з рахунків структурних підрозділів на основний рахунок компанії. У результаті на ньому накопичується сума, на яку банк може нарахувати більші відсотки, ніж за окремими залишками. Проте за певних умов, навіть без перерахування коштів, банк може розглядати суму залишків на субрахунках як єдиний депозит великого вкладника з нарахуванням підвищених відсотків.

Далі, збирання усіх коштів на єдиний консолідований рахунок дозволяє збільшити ліміт овердрафту, оскільки останній залежить від розміру грошового обороту. Взагалі, грамотно організований кеш-менеджмент дозволяє дуже економно використовувати овердрафт

як продукт для підтримання ліквідності. Якщо філії мають дебетове сальдо за поточними рахунками, а на основному рахунку є вільні кошти, логічним стає перерозподіл ресурсів. За бажанням клієнта, банк може самостійно виявляти подібні ситуації та забезпечувати погашення заборгованості. Більш того, у даній ситуації банк здатний своєчасно запропонувати клієнту певні депозитні або інвестиційні продукти з урахуванням знання динаміки грошових потоків: коли і які вільні кошти можуть бути у компанії, коли відбудуться надходження, які плануються витрати тощо.

Слід зазначити, що при розробці стратегії запровадження кеш-менеджменту українські банки повинні враховувати, насамперед, чисельні законодавчі обмеження, оскільки, наприклад, безперешкодно перераховувати кошти з рахунку на рахунок, якщо суб'єкти холдингу є окремими платниками податку, неможливо; тому для перерахувань необхідні певні підстави (відповідні договори). Крім того, переваги кеш-менеджменту реалізуються тільки у тому випадку, якщо компанія всі свої рахунки тримає в одному банку, який має розгалужену мережу філій, що не завжди доцільно з інших точок зору, зокрема, диверсифікації ризиків.

Суб'єктивною причиною низького попиту на послугу кеш-менеджменту в Україні може вважатися недостатня кваліфікація фінансових директорів компаній, відсутність у них знань про сучасні банківські продукти. Певним чином банки допомагають подолати це, проводячи семінари для клієнтів з роз'ясненням сутності послуг, що пропонуються. Прикладом цього можуть служити семінари Укрсоцбанку [87], який, враховуючи потреби клієнтів в умовах світової глобалізації бізнесу, останнім часом створив навіть окремий структурний підрозділ - департамент глобальних трансакційних послуг, що займається кеш-менеджментом не тільки у національній, а і в іноземних валютах, пропонуючи підприємствам мобільні та гнучкі схеми локальних та транскордонних розрахунків.

Оцінюючи у фінансовому плані значення для банку орієнтації на впровадження послуг кеш-менеджменту, відмітимо, що це може привести до певного зниження процентних доходів (за овердрафтом) та підвищення процентних витрат (за залишками на рахунках). Проте

одночасно це збільшить комісійні доходи за рахунок зростання кількості послуг, якими будуть користуватися клієнти, та у цілому дозволить утримувати у системі банку більші обсяги відносно дешевих і достатньо стабільних ресурсів, рух яких можна спрогнозувати.

Збільшенню прибутковості та підвищенню диверсифікованості доходної бази українських банків сприяє й розвиток інноваційних продуктів у сфері кредитування, яке поки що залишається домінуючим видом активних банківських операцій. Методи інвестування коштів у розвиток національної економіки розвиваються відповідно загальносвітових тенденцій, при цьому вітчизняні банки плідно застосовують досвід зарубіжних фінансово-кредитних інститутів. У кредитуванні корпоративного сектора економіки протягом 1990-х років українські банки впроваджували такі інноваційні для вітчизняного, але на той час вже звичні для зарубіжного ринку технології, як надання кредитів у формі кредитної лінії та овердрафт. Ці кредитні інновації дещо спрощували для підприємств доступ до кредитних ресурсів, зменшували витрати часу та коштів на оформлення кредиту, збільшували оперативність його отримання.

Сучасні банківські інноваційні стратегії у сфері корпоративного кредитування спрямовані, з одного боку, на індивідуалізацію та пристосування вже існуючих кредитних продуктів до особливостей бізнесу певних груп клієнтів (іпотечне кредитування під заставу нежитлової нерухомості, кредити для сільгоспвиробників, кредитування з використанням векселів, послуги з рефінансування кредитів тощо). З іншого боку, вони передбачають забезпечення комплексного вирішення потреб клієнтів шляхом запровадження таких нових для українського ринку фінансових продуктів, як факторинг, проектне фінансування, структуроване фінансування, торговельне фінансування тощо. Враховуючи складність технологій надання цих послуг, необхідність створення багатьох передумов – організаційних, технічних, кадрових, у сфері міжнародного банківського співробітництва, що, у свою чергу, потребує інвестування значних фінансових ресурсів, такі стратегії реально реалізують українські банки з груп найбільших та великих, за класифікацією НБУ, у тому числі, банки за участю іноземного капіталу.

В Україні вперше класичні факторингові послуги запропонував клієнтам у 2001 році Укрсоцбанк, провівши до цього значну організаційну та методологічну підготовчу роботу, сформувавши відповідну технологію та підготувавши кадри в усіх обласних філіях банку. Пізніше на ринок внутрішнього факторингу вийшли Банк Петрокоммерц - Україна, КБ «Українська фінансова група», ПриватБанк, ТАС-Комерцбанк (зараз Сведбанк), Укрексімбанк та інші, проте Укрсоцбанк залишається лідером – на нього припадає третина ринку даної послуги [244]. Одночасно він є поки що єдиним банком в Україні, що надає послуги міжнародного факторингу у двадцяти країнах світу, чому сприяє його членство у міжнародній організації факторингових компаній Factors Chain International.

За даними цієї організації, сукупний обсяг світового ринку факторингу у 2008 році склав більше 1,3 трлн євро [295], причому 70% обороту припадає на європейські країни. Про суттєвий потенціал факторингового бізнесу на ринках, що розвиваються, свідчать, зокрема, дані Росії, де він зростає темпами, що перевищують динаміку всіх інших фінансових послуг – щорічно обсяг факторингового сегменту ринку корпоративного фінансування збільшується вдвічі [294].

З точки зору господарюючих суб'єктів, факторинг є унікальним фінансовим інструментом, який може ефективно вирішувати велику кількість завдань та проблем, що стоять перед підприємствами. При цьому вони не обов'язково повинні відповідати всім суворим вимогам банку, що звичайно пред'являються до позичальників, головною умовою є висока якість дебіторської заборгованості.

Проте, незважаючи на суттєві переваги факторингу перед короткостроковим кредитуванням, його частка у кредитних портфелях українських банків є зовсім незначною і протягом останніх років стабільно становила лише 0,3% кредитних вкладень (див. табл. 1.3). І справа тут не тільки в необізнаності клієнтів, а у відсутності відпрацьованих технологій та фахівців відповідної кваліфікації у переважній частині українських банків, чим затягується процес масового виходу на ринок (дифузії) цієї важливої для ряду сегментів економіки фінансової інновації, а отже, й зниження її вартості для

клієнтів. За різними даними, в Україні анонсують виконання факторингових операцій від 20 до 30 банківських установ, проте далеко не всі вони реально надають послуги класичного факторингу. Разом з тим, на порядку денному стоїть повномасштабне освоєння нових видів факторингу - міжнародного, реверсивного та без регресу на позичальника, які вже стали стандартними послугами у більшості європейських банків.

Суттєвою складовою інноваційних стратегій українських банків є розвиток довгострокового фінансування реального сектора, яке полягає у здійсненні інвестицій в основний капітал, що створює матеріальну основу підвищення конкурентоспроможності та інноваційності всієї економіки країни. У цьому плані слід зазначити таку банківську інновацію у сфері корпоративного бізнесу, як проектне фінансування, яке спрямоване на створення нових виробничих потужностей та нових бізнесів. У зарубіжних країнах воно почало широко запроваджуватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років, і його об'єктом, як правило, стає інфраструктурний сектор економіки, який характеризується значною капіталоемністю, невисокою комерційною ефективністю, але водночас має стратегічне значення для всього народного господарства.

Послуга проектного фінансування все частіше зустрічається у рекламних пропозиціях українських банків (відповідна інформація міститься на інтернет-сайтах таких фінансових установ, як Альфа-банк (Україна), ВТБ Банк (Україна), Кредитпромбанк, Кредобанк, ОTR Банк, Ощадбанк, Сведбанк, Укрексімбанк, Укрсоцбанк, Укрсиббанк та ряду інших), проте, як відмічають спеціалісти, у багатьох випадках це не зовсім те, що під цим продуктом розуміється у зарубіжній практиці.

Вітчизняні кредитні інститути, як правило, поки що використовують поєднання елементів проектного фінансування зі звичайним інвестиційним кредитуванням, а саме - здійснюють фінансування під заставу інших активів позичальника і з обмеженим регресом на нього, хоч особливістю проектного фінансування є те, що об'єктом вкладення кредитних коштів є конкретний проект, а не компанія-

ініціатор; тому інвестиційний проект повинен розглядатися відокремлено від іншої діяльності підприємства [148, с.21].

Враховуючи стратегічні напрямки розвитку української економіки, можна припустити, що потреба у проектному фінансуванні буде постійно зростати. Євроінтеграційне спрямування передбачає активну модернізацію виробництва, впровадження світових стандартів в усіх сферах діяльності, використання нових прогресивних технологій, у тому числі енергозберігаючих. Основним споживачем проектного фінансування стають компанії не нижче середнього рівня, з гарними стандартами корпоративного управління, які хочуть розширити або диверсифікувати існуючий бізнес і рухатися уперед, а також стабільно функціонуючі компанії з високим рівнем позикових коштів, коли всі їх існуючі активи закладені під інші зобов'язання. Найефективніша ресурсна модель проекту означає для господарюючого суб'єкта зниження вартості, збільшення терміну запозичень, диверсифікованість джерел фінансування, гнучкі графіки повернення інвестицій, а отже, вищий ступінь стійкості до ринкових коливань, порівнюючи з конкурентами.

Проте необхідно визнати, що в Україні запровадження проектного фінансування стримують наступні фактори: негативні макроекономічні процеси, що безпосередньо впливають на виробничу та фінансову діяльність підприємств, а отже, збільшують ризик кредиторів; нестабільна законодавча база; брак досвіду розробки схем фінансування капіталомістких інвестиційних проектів, оскільки банки тільки що розробляють критерії прийнятності останніх. Специфічність та складність цього банківського продукту буде вимагати організаційних змін – створення у банківських установах окремих структур (відділів, управлінь, центрів), що займатимуться проектним фінансуванням.

Нарешті, українські банки, що дотримуються наступальної інноваційної стратегії у сфері обслуговування корпоративних клієнтів, пропонують останнім таку нову послугу, як структуроване фінансування. Воно являє собою комбінаторну інновацію, точніше кажучи, це цілий напрям діяльності банків, що поєднує різні форми кредитування, андеррайтинг та фінансове консультування клієнтів. Будь-який

варіант фінансування, що розроблений спеціально за потребами конкретного клієнта, можна назвати структурованим. Елементами структурованого фінансування можуть бути різні форми розміщення акцій на фінансових ринках; сек'юритизація прав, активів, грошових потоків від експлуатації активів; викуп акцій корпорації за рахунок кредиту (англ. leveraged buy-out - LBO); лізинг; використання кредитних ліній, гарантій, страхового покриття тощо.

Важливою особливістю інноваційних стратегій українських банків у сфері комерційного кредитування стало поступове організаційне, методологічне та технологічне відокремлення процесів фінансування малого та середнього бізнесу (МСБ). Слід відмітити, що протягом 1990-х років фактично не існувало диференціації банківських кредитних продуктів для представників різних категорій підприємств, оскільки малий бізнес тільки зароджувався і не сприймався вітчизняними банками як окрема цільова клієнтська група. Тільки на початку 2000-х років було запроваджено мікrokредитування підприємств МСБ за спрощеною технологією. Однією з основних причин появи цього інноваційного механізму було, безумовно, загострення конкуренції між фінансовими установами внаслідок розподілу ринку великих корпоративних клієнтів, що поступово відбувся до цього часу.

Вважається, що технологія мікrokредитування в Україні вперше була застосована ПроКредит Банком, який спочатку мав і відповідну назву – «Мікрофінансовий банк». У подальшому цю послугу освоїли практично всі комерційні банки, відмінності стосуються тільки конкретних параметрів кредитних продуктів, що пропонуються. Фактично дана інновація була запозичена банками із зарубіжного досвіду, чому сприяло функціонування в Україні кількох спеціальних програм, що фінансувалися, зокрема, Німецько-Українським фондом та Європейським банком реконструкції та розвитку. Відпрацьована та стандартизована технологія надання мікrokредитів, що реалізовувалася у спеціально створених структурних підрозділах, зробила цю діяльність прибутковою для банків, незважаючи на, як правило, невеликі суми запозичень.

Лідерами ринку кредитування МСБ експерти зараз називають ОTR Банк, Приватбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк, Укрсоцбанк, й, звичайно ж, ПроКредит Банк. Свідченням наявності в останнього стратегічної спрямованості на інновації у сфері обслуговування малого та середнього бізнесу є той факт, що саме цей банк у 2004 році запропонував нову послугу, призначену, насамперед, для приватних підприємців: експрес-кредит, який надається на невелику суму на протязі одного робочого дня без застави й за максимально спрощеною процедурою. Зрозуміло, що вартість експрес-кредитів є вищою за звичайну, проте вони з самого початку користувалися значним попитом у клієнтів.

Отже, впровадженням мікрокредитування були вирішені проблеми, які тривалий час заважали представникам малого та середнього бізнесу отримати доступ до повноцінного банківського фінансування [74]. Разом з тим, практично в усіх програмах мікрокредитування українських банків позики видаються лише під існуючий бізнес і практично недоступні на старті підприємницької діяльності, що не відповідає потребам представників МСБ. У зарубіжних країнах фінансування такого роду проектів реалізується банками, зокрема, шляхом так званого «мезонінного кредитування», тобто проміжного, до початку дії основних, довгострокових схем фінансування. Воно може здійснюватися під заставу майна третіх осіб без права регресу на позичальника.

Іншим варіантом, який теж є результатом реалізації банками інноваційних стратегій, є фінансування діяльності так званих «startups», тобто тільки що створених малих фірм, насамперед, інноваційного спрямування, через банківські венчурні підрозділи. Слід зазначити, що останніх в Україні, на жаль, поки що немає, проте наявність реальних, але незадоволених потреб клієнтів, вже існуюча практика зарубіжних фінансових інститутів та певний власний досвід обслуговування сектору МСБ створюють для вітчизняних банків сприятливі умови впровадження зазначеного інноваційного методу фінансування.

Відомо, що інноваційному бізнесу притаманна невизначеність на більш-менш віддалену перспективу, тому специфіка фінансування

інновацій пов'язана з підвищеною загрозою втрати інвестованого капіталу, чого банки у своїй діяльності допустити не можуть. Розбіжності концепцій традиційного банківського кредитування та венчурного фінансування, обумовлені особливостями інноваційного підприємництва, на нашу думку, полягають у наступному.

По-перше, при фінансуванні інноваційних проектів на ринкових засадах виникає проблема реальності та строків їх окупності. Для компенсації підвищеного кредитного ризику, на який інвестори венчурних фондів ідуть свідомо, їм обіцяється надвисока прибутковість. Це протилежно позиції банківських клієнтів, які очікують збереження своїх вкладів та середньоринкову норму прибутку на свої кошти.

По-друге, вкладення венчурного капіталу характеризується тим, що інвестор не отримує жодного забезпечення повернення капіталу, крім привабливого бізнес-плану. При існуючих нормативних вимогах щодо формування резервів під кредитні ризики надання українськими банками бланкових кредитів буде призводити до суттєвого збільшення їх валових витрат і, відповідно, зниження прибутковості.

По-третє, основні доходи венчурний фонд отримує при продажу цінних паперів успішного інноваційного підприємства за ціною, що значно перевищує первісні вкладення. Ці надприбутки за окремим проектом компенсують йому втрату капіталу за невдалими інвестиціями. Доходи ж комерційних банків за кредитами становлять відсотки, ставка яких має об'єктивні межі і не призначена для перекриття втрат за неповернутими позиками.

По-четверте, сучасною вимогою до організації роботи комерційних банків є наявність у них дійової системи ризик-менеджменту. Враховуючи підвищені ризики інноваційного кредитування, порядок здійснення операцій, пов'язаних з ним, повинен бути більш суворим, порівнюючи з порядком проведення інших інвестиційних операцій. Проте останнє суперечить необхідності творчої, нестандартної оцінки інноваційних проектів, коли акцент повинен робитися не на поточній надійності бізнесу, а на довгостроковій ефективності.

Враховуючи все вищезазначене, прийнятним для комерційних банків, з точки зору інноваційного кредитування, залишається прак-

тично один сегмент ринку - достатньо великі компанії, які поряд з традиційною діяльністю реалізують й інноваційні проекти. Що стосується малих підприємств, то тут необхідно формувати механізми, що врівноважують та гармонізують інтереси більшості учасників процесів перерозподілу капіталу, маючи на увазі принципову єдність їх довгострокових цілей. Саме такою перспективною бізнес-інновацією українських банків й може стати створення дочірніх венчурних підрозділів, ресурси яких формуватимуться за рахунок власного капіталу банку і будуть чітко відділені від основної банківської діяльності.

Як вже зазначалося, практика створення таких підрозділів вже певний час існує у розвинутих країнах, оскільки венчурний бізнес сприяє як підвищенню прибутковості діяльності банку, так і збільшенню кількості його успішних клієнтів. Як приклад, можна навести One Equity Partners (OEP) – венчурний підрозділ одного з найбільших у світі банків J.P. Morgan Chase (США). У даний час він керує інвестиціями у сумі 8 млрд доларів; розмір однієї угоди, зазвичай, становить від 50 до 200 млн доларів при тому, що були операції і на 3 млн, і на 500 млн доларів. OEP має офіси та проводить операції на трьох континентах – у Північній Америці, Європі та Азії. Тільки за останні роки він інвестував біля 4 млрд доларів у сорок компаній різних галузей економіки, у тому числі оборонної, хімічної, обробної промисловості, у високотехнологічні компанії та підприємства інфраструктури охорони здоров'я [332].

Венчурні підрозділи мають й інші всесвітньо відомі банківські установи, деякі з яких є стратегічними інвесторами українських банків: BNP Paribas Private Equity, що входить до складу французького банку BNP Paribas і вважається провідною венчурною фірмою в Європі; SEB Venture Capital – підрозділ шведського Skandinaviska Enskilda Banken, UNICREDIT Capital – підрозділ італійського банку UniCredit, HSBC Private Equity – підрозділ британського холдингу HSBC, Citicorp Venture Capital – підрозділ американського холдингу Citigroup та інші.

Аналогічним шляхом йдуть і банки на ринках, що розвиваються. Так, венчурний підрозділ одного з найбільших індійських бан-

ків ICICI керує фондами більш, ніж у 2 млрд доларів, фінансуючи інноваційні фірми, в основному, у сфері інформаційних технологій. Отже, використовуючи зарубіжний досвід, творчо адаптуючи його до економічних та правових реалій України, вітчизняні банки мають можливість визначати не тільки власні стратегії інноваційного розвитку продуктів та послуг, а й створювати нові перспективні бізнес-моделі, пов'язані з обслуговуванням суб'єктів господарювання, які одночасно повністю відповідають сучасним потребам розвитку національної економіки.

5.2. Інноваційний розвиток роздрібно- банківського бізнесу

У наш час обслуговування фізичних осіб стає однією з найбільш динамічних та перспективних сфер банківського бізнесу як на світовому рівні, так і в Україні. Тенденції зростання добробуту домогосподарств, збільшення та диверсифікації їх фінансових потреб, що є наслідком поступового підвищення якості життя, створюють для банків сприятливі умови реалізації інноваційних стратегій щодо розробки та впровадження продуктів та послуг для приватних клієнтів.

Основними принципами формування зазначених стратегій, на наш погляд, повинні бути:

- тісний зв'язок з реальними клієнтськими потребами на основі врахування диференціації споживачів;
- поєднання розробки продуктових інновацій з процесними та сервісними, які забезпечують якість обслуговування;
- розробка нових продуктів з прив'язкою до певних каналів продажу, з орієнтацією на самообслуговування при наданні стандартних послуг;
- поєднання високої технологічності банківських процесів з забезпеченням індивідуалізації обслуговування;
- орієнтація не стільки на безмежне розширення асортименту, скільки на його постійне оновлення;
- уникнення зайвої складності при створенні нових продуктів;

- визначення ризиків (кредитного, операційного, юридичного тощо), що пов'язані з новими продуктами, та застосування заходів щодо їх мінімізації;

- організація навчання персоналу при впровадженні нових послуг.

Слід зазначити, що для українських банків із самого початку формування національної банківської системи робота з населенням стала одночасно і найскладнішим, і найбільш пріоритетним напрямком діяльності, оскільки до цього часу люди звикли користуватися нечисленними послугами ощадкас і не відчували потреби в інших банківських продуктах. Проте відомо, що саме сектор домогосподарств є основним постачальником ресурсів на грошовий ринок, тому банківські установи в усьому світі намагаються створити найсприятливіші умови залучення коштів саме фізичних осіб. Оскільки прийом депозитів та обслуговування рахунків є традиційними банківськими послугами, то стратегічним напрямком діяльності банків у цій сфері є розробка модифікуючих, інкрементальних інновацій, яка повинна відбуватися постійно, якщо фінансова установа хоче утримати та зміцнити свої конкурентні позиції.

В Україні на кінець 2009 року депозити населення, незважаючи на негативні наслідки фінансової кризи та зменшення довіри до банківських установ, становили біля третини зобов'язань банків, причому строкові кошти формували майже 75% вкладів [17].

Що стосується поточних рахунків, то відомо, що кошти до запитання є нестійкими пасивами, проте багатьма дослідженнями доведено, що мінімум третина з них постійно знаходиться у банку і тому може бути використана для здійснення строкових активних операцій з максимальним відсотковим спредом. Крім того, людина, яка має поточний рахунок у банку і активно ним користується, є потенційним споживачем багатьох інших банківських послуг. Саме тому банки в усьому світі намагаються підтримувати певні обсяги поточних зобов'язань клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції за кошти населення з іншими фінансовими установами банки вимушені застосовувати інноваційні підходи, поєднуючи вигідність депозит-

них продуктів, досконалу технологію надання послуг та зручність обслуговування.

Стратегічним напрямом залучення коштів приватних осіб на рахунки до запитання для українським банків стало запровадження зарплатних, пенсійних, соціальних проектів, які передбачають зарахування доходів різних груп населення на карткові рахунки. Стрімка дифузія цієї інновації, підкріплена вдосконаленням інформаційно-технічної бази банківських установ, одночасно створює умови для вирішення важливої макроекономічної проблеми щодо зменшення у країні обсягів готівкового обороту.

На стимулювання залучення коштів фізичних осіб до банків була спрямована розробка умов так званих «ощадних» вкладів (ця назва належить Укрсоцбанку), суми яких фактично обліковувалися на поточних рахунках. Механізм їх функціонування базується на встановленні підвищеного, порівняно зі звичайними рахунками до запитання, розміру відсотків при можливості поповнення вкладу, часткового або повного зняття коштів без втрати відсотків і сплати штрафних санкцій, що психологічно дуже важливо для вкладників, особливо зараз, в умовах нестабільної економічної ситуації. Починаючи з 2006 року, такі вклади з певними варіаціями умов (необхідність першого внеску, незнижувального залишку, неможливість зняття коштів протягом першого місяця дії договору тощо) під різними назвами запропонували майже всі провідні українські банки. Така ситуація є ще одним підтвердженням того, що період існування інноваційної монополії у банківстві є дуже малим, що спонукає банки до постійного творчого пошуку в усіх сферах діяльності.

У розвинутих країнах люди сьогодні вже не уявляють свого життя без поточних, чекових рахунків, що використовуються для зарахування різноманітних доходів, оплати рахунків, здійснення покупок та інших операцій. Дуже часто наявність у людини банківського рахунку є обов'язковою умовою при прийнятті на роботу. Тому для зарубіжних банків відкриття та ведення таких рахунків - це одна з наймасовіших операцій, причому умови обслуговування поточних рахунків є практично стандартними. Отже, інноваційним напрямком роботи банків у цьому напрямку є створення своєрідних індивиду-

альних «облич» рахунків відповідно до потреб певних соціально-демографічних груп. Наприклад, є рахунки для підлітків, що привчають їх до користування банківськими послугами, фінансової акуратності та відповідальності. Студентські рахунки пристосовані до потреб студентів і пропонують невеликі овердрафти з низькими відсотковими ставками, зниження ставок за кредитами на навчання, страхування на період подорожей та інші пільги. Спільні рахунки призначені для користування сімейними парами. А британський банк HSBC пропонує спеціальні рахунки з назвою «Паспорт» для осіб, що приїхали до Великої Британії для роботи або навчання. Ці рахунки призначені для полегшення іноземцям процесу адаптації і передбачають можливість одержання цілодобової консультативної допомоги.

Особливий клас - «прем'єр - рахунки» - відкриваються людям з високими доходами, наприклад рахунок Chase Premier CheckingSM американського банку J.P. Morgan Chase. Їх обслуговування поєднується з операціями за ощадними рахунками, інвестиційними, кредитними та іпотечними операціями, вони надають різноманітні знижки на банківські послуги, а також страховки, дисконти на путівки тощо. Тому вони ще називаються комплексними рахунками (англ. packaged accounts) і, з класифікаційної точки зору, є комбінаторними інноваціями.

Останнім часом все більш інноваційними стають і депозитні програми банків, зокрема, українських, що певним чином пов'язано з ускладненням умов банківської діяльності у ситуації фінансово-економічної кризи. Так, нещодавно у спектрі депозитних продуктів багатьох банківських установ з'явилися «тижневі» та «декадні» вклади з автоматичною пролонгацією на наступний термін та з відсотками, що поступово зростають. Вони дозволяють поєднати певну мобільність у використанні коштів для клієнтів з їх зацікавленістю в одержанні доходу, розмір якого залежить від терміну перебування грошей у банку.

Деякі банки запропонували строкові депозити, що поєднуються з відкриттям овердрафту, який може використовуватися клієнтом при терміновій потребі у коштах без розірвання договору банківського

вкладу. Прикладом може служити вклад «Комбі» Приватбанку, кредитний ліміт за яким встановлюється у розмірі до 65% від суми депозиту, а відсоткова ставка перевищує депозитну на 4 пункти. Розвитком цієї ідеї можна вважати інновацію, яку запровадив, використовуючи зарубіжний досвід, Укрсоцбанк, запропонувавши власникам депозитних карток послугу cash-back (від англ. - повернення частини витрачених коштів). Вона передбачає зарахування на поточний рахунок клієнта знижки у розмірі 0,5% від суми операції, здійсненої у торговельно-сервісній мережі за рахунок кредитного ліміту за платіжною картою.

Інноваційні рішення пропонують і банки інших країн з фінансовими ринками, що розвиваються. Так, у російських банках з'явилися так звані структуровані депозити, або по-іншому – депозити, пов'язані з грошовим ринком (англ. market linked deposits). Структурованими вони називаються тому, що для подальшого використання банком поділяються на дві частини: більша, порядку 80-90%, вкладається у традиційні фінансові інструменти зі стабільною фіксованою дохідністю, яка забезпечує повернення інших 20-10% вкладу та мінімальну прибутковість на рівні 0,25-0,5% річних. Решта депозиту інвестується в опціони на який-небудь базовий актив, як то нафта, золото, фондові індекси тощо. Саме ця частина приносить клієнту підвищений дохід, порівняно зі звичайним депозитом. Таким чином, ці вклади поєднують гарантію повернення усіх коштів з потенційною можливістю отримання додаткових доходів, що відповідає вимогам консервативних інвесторів.

Для приватних інвесторів, які згодні піти на більший ризик за відсутності гарантії отримання прибутків, банки останнім часом пропонують такі інноваційні для фінансових ринків пострадянських країн продукти, як вкладення у пайові інвестиційні фонди [223]. При цьому банки можуть як виступати агентами незалежних компаній з управління активами з продажу паїв, одержуючи за це комісійну винагороду, так і створювати власні інвестиційні фонди. В Україні, на жаль, процес створення таких банківських фондів був перерваний економічною кризою, хоч і зараз відповідні послуги, згідно інформації, розміщені

ної на сайтах, пропонують клієнтам Райффайзен Банк Аваль та ОТР Банк.

Необхідно зазначити, що проблема залучення коштів населення на строкові вклади існує і у країнах з розвинутими фінансовими ринками. Так, за статистичними даними, обсяг вкладень на ощадних рахунках у США постійно скорочується, а малозабезпечені верстви населення взагалі не використовують банківські рахунки з метою накопичення. Тому зарубіжні банки активно розробляють депозитні інноваційні стратегії, які покликані повернути клієнтів від надмірних запозичень до здійснення заощаджень, що буде сприяти відновленню нормальної моделі розвитку економіки [351].

Зокрема, Bank of America (США) запропонував вкладникам нову систему заощадження коштів під гаслом «Збирай дріб'язок» («Keep the Change»). У своїй рекламі банк справедливо зазначає, що найлегше накопичення здійснюються, коли людина цього не помічає. Тому банк пропонує при кожному розрахунку клієнта за допомогою чеку чи платіжної картки списувати з його поточного рахунку не точну суму, а заокруглену у більшу сторону до 1 дол., при цьому різницю зараховувати на депозитний рахунок. За існуючими даними, у рамках цієї програми вже у перший рік її існування банком було залучено більше 230 млн доларів [307].

За умовами депозитної програми Way2Save іншого американського банку Wachovia вкладники отримують бонуси до встановленої відсоткової ставки за перший, другий та третій роки користування цією послугою, одночасно отримуючи один долар з коштів банку на свій ощадний рахунок при кожному використанні кредитної картки.

Ще одним перспективним напрямком депозитних програм зарубіжних банків є стимулювання «імпульсивних» заощаджень (на зразок «імпульсивних» придбань у торговельній мережі), механізм якого розробляється у рамках концепції «поведінської економіки» (англ. behavioral economics). Фінансовим установам рекомендується пропонувати до «продажу» у супермаркетах картки із зображенням предметів або подій, що потребують накопичення коштів - побутова техніка, транспортні засоби, будинки, святкування тощо, при цьому

сума плати за картку буде відразу перераховуватися на ощадний рахунок.

Разом з тим, західні фахівці відзначають, що незважаючи на необхідність і сучасну динамічність процесу створення продуктових банківських інновацій, цей шлях є принципово обмеженим, оскільки створює для банків тільки тимчасові конкурентні переваги. Вихід бачиться у переході на принципово новий рівень стратегічного управління - реалізацію інноваційних змін у банківських бізнес-моделях. Зокрема, можна назвати два перспективних напрямки, пов'язані із залученням коштів фізичних осіб. По-перше, це проникнення банків у сферу медичного страхування. Вже зараз багато зарубіжних кредитно-фінансових установ пропонують індивідуальним клієнтам спеціальні рахунки, які називаються Health Savings Accounts і Flexible Spending Accounts (рахунки накопичень на охорону здоров'я та рахунки з можливістю гнучкого використання). Використання цих коштів можливе тільки на чітко визначені цілі, пов'язані з оплатою різних медичних послуг. Зарахування коштів на такі рахунки дозволяє фізичним особам звільнити певну частку доходу від оподаткування, крім того, банки нараховують на них вищі відсотки, ніж за звичайними ощадними рахунками. Очікується, що у США кількість рахунків, що забезпечують медичні витрати, збільшиться з 17,3 млн у 1998 році до 29,1 млн у 2010 році, а обсяг коштів на них зросте до 75 млрд дол. [286, с. 11].

Крім того, з огляду на зміни демографічної структури суспільства, банки все більш цікавляться управлінням пенсійними рахунками, хоч поки що, наприклад, у США тільки 15% населення вважають банки основними провайдерами пенсійних рішень і накопичень. Разом з тим, такі кредитно-фінансові інститути, як Bank of America, Wells Fargo, ING, SunTrust Banks Inc. та інші, комплексно підходять до організації цього бізнесу, одночасно вирішуючи питання створення вигідних продуктових пропозицій, надання онлайн-послуг, проведення маркетингових заходів, створення нових спеціальних підрозділів і підготовки персоналу для проведення консультацій.

Для України цей шлях формування довгострокових ресурсів є теж достатньо перспективним, хоч механізми обслуговування сис-

теми недержавного пенсійного забезпечення поки що не знайшли широкого втілення на українському банківському ринку: реально загальнодоступний пенсійний фонд банківського управління створений тільки у банку «Аркада». Також зарано говорити і про будь-яку участь банків у програмах медичного страхування, поки останнє питання не буде вирішено на державному рівні.

Інноваційним напрямком діяльності українських банків може вважатися і кредитне обслуговування фізичних осіб, оскільки до початку 2000-х років надання таких послуг мало обмежень, немасовий характер. Загальноекономічною причиною цього був низький рівень доходів основної маси населення, високі темпи інфляції та рівень безробіття, що не дозволяли розраховувати на своєчасне погашення наданих позик. Внутрішньою для банків причиною була значна трудомісткість процесу споживчого кредитування внаслідок невідпрацьованості технологій, тому при тих самих витратах на надання та обслуговування, комерційні кредити, за рахунок їх розмірів, були значно прибутковішими. Принципово не вирішеним залишалося й питання додаткового забезпечення повернення споживчих кредитів.

Тому стратегії розвитку цього напрямку діяльності українських банків передбачали виконання комплексу завдань щодо розробки окремих продуктів, створення механізмів споживчого кредитування та оцінки кредитоспроможності фізичних осіб, визначення тарифів, підготовки персоналу та відповідних нормативних документів. Нові види кредитів швидко проходили стадію дифузії інновацій і перетворювалися на стандартну банківську практику.

У наш час вже звичними стали овердрафти за платіжними картками, позики на придбання товарів тривалого користування, причому перелік можливих об'єктів кредитування постійно розширювався у міру встановлення банками партнерських відносин з різнопрофільними підприємствами торгівлі. Як і у зарубіжних банках, поступово в окремий сегмент виділилося автокредитування, де були запропоновані специфічні кредитні продукти. Прийняття у 2003 році Закону України «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати» [92] відкрило шлях до

здійснення кредитування фізичних осіб на придбання або будівництво житла під заставу нерухомості.

Слід констатувати, що фінансово-економічна криза на певний час призупинила пошук нових механізмів кредитування, які б задовольняли різноманітні потреби приватних клієнтів. Але до середини 2008 року спостерігалось розширення сфери споживчого кредитування у напрямках фінансування медичного обслуговування, організації відпочинку, отримання вищої освіти [67; 236] тощо. Була розроблена і активно використовувалася нова бізнес-модель – здійснення банківськими працівниками експрес-кредитування безпосередньо у торгових точках з наданням клієнтами мінімального пакету документів.

Принципово новим продуктом став кредит, у тому числі готівкою, на невизначені цілі, який першим на українському ринку запропонував у 2005 році Правекс-Банк, проте дуже скоро він став доступним практично у будь-якій банківській установі. У даному випадку був запозичений досвід банків розвинутих країн, які вже певний час надають такі позики під назвою “use-as-you-please loans” (англ. «кредити, які можна використати як завгодно»). Вони можуть бути бланковими, проте, як правило, надаються під заставу нерухомості (home equity loan), полісу страхування життя (loan against LIC policy), цінних паперів або паїв взаємних фондів. Такі кредити психологічно привабливі для клієнтів, оскільки їм не треба вказувати мету кредитування і вона не контролюється. Для банків вони означають зменшення документообігу, формування клієнтської бази, незалежної від торгових партнерів, та можливість ретельнішої перевірки позичальників, ніж при експрес-кредитуванні. Разом з тим, фахівці прогнозують, що, після поновлення нормальної роботи українських банків, основну конкуренцію масовим кредитам на невизначені цілі у найближчому майбутньому складуть кредитні платіжні картки.

З використанням кредитних карт пов'язаний ще один перспективний продукт, що використовується на зарубіжних ринках, але поки що є нерозповсюдженим в Україні. Мова йде про запровадження банками та торговельними мережами спільних програм лояльності, коли за розрахунок кредитною карткою клієнти отримують бали, які потім можна обміняти на товари і послуги, що надаються партне-

рами. Зокрема, Bank of America пропонує вже другу таку програму з прискореним нарахуванням балів – “Bank of America Accelerated Rewards American Express Card”. За даними одного з банків-учасників аналогічної російської програми під назвою «МалинаТМ» – Райффайзенбанку, за участю акційних карт проводилося у два рази більше трансакцій, ніж за участю звичайних кредитних карт банку.

У сфері іпотечного кредитування інноваційними пропозиціями українських банків стала можливість використання грейс-періодів у процесі погашення кредиту (зокрема, за програмою «Зоряна година» Укрсиббанку – не більше двох періодів строком від одного до шести місяців), збільшення показника LTV, тобто співвідношення суми кредиту та вартості забезпечення, та рефінансування житлових кредитів, яке одними з перших запропонували Банк «Надра» та ПУМБ. Остання послуга призначалася для позичальників, які одержали кредити на менш вигідних умовах з точки зору термінів та відсоткових ставок, ніж можуть запропонувати банки на момент рефінансування.

Розвитком цієї ідеї можна вважати операцію консолідації різноцільових кредитів фізичної особи або навіть всієї родини в одному банку під нижчі відсотки і з метою спрощення організації процесу сплати боргів, проте ця послуга поки що знаходиться у стадії розробки.

У спектрі іпотечних кредитів зарубіжних банків існують і так звані позики-мости (bridge loans), які надаються на купівлю нового будинку до моменту продажу позичальником його старого помешкання. Оцінка банком ризикованості цих позик базується на мірі його впевненості у строках здійснення продажу та сумах, що будуть реально отримані. На українському ринку вперше подібну послугу запропонував Міжнародний іпотечний банк, назвав її також «Брідж». Вона дозволяє позичальнику отримати кошти для першого внеску за нове житло, а також мати час для здійснення вигідного продажу старого житла.

Згідно досліджень, проведених британською інформаційною компанією Datamonitor у 2008 та 2009-му роках [334], стратегічними напрямками інноваційної діяльності зарубіжних банків у сфері спожив-

чого кредитування визнавалися: створення специфічних кредитних продуктів для послідовників ісламу; вдосконалення ціноутворення та розроблення більш гнучкого механізму погашення позик; охоплення нових сегментів споживачів (молодь, пенсіонери, іммігранти тощо); використання сучасних каналів продажу, таких як мобільний зв'язок та соціальні сайти в Інтернеті.

Проте найбільш актуальним вважалося впровадження кредитних продуктів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища. Вони є у спектрі послуг багатьох зарубіжних банків – як великих, таких як канадський Royal Bank of Canada (RBC Energy Saver™ Loan), італійський UniCredit Group (Clean Energy Mortgage) і бельгійський BNP Paribas Fortis (Green+loan), так і регіональних, зокрема, австралійського Bendigo Bank (Generation Green™ Loans) та японського Shiga Bank (Carbon Neutral Loan). Як правило, умови надання цих кредитів передбачають зниження відсоткової ставки, певні податкові пільги, інші додаткові бонуси для клієнтів, які позичають кошти на впровадження енергозберігаючого домашнього обладнання або будь-яку реконструкцію житла з урахуванням вимог щодо охорони навколишнього середовища.

Разом з тим, слід зазначити, що всі вищепроаналізовані продукти, послуги та технології призначені, в основному, для масових клієнтів, у той же час. в останні десятиліття у роздрібному банківському бізнесі сформувався окремий напрямок діяльності – обслуговування найзаможніших клієнтів, який отримав назву приватної банківської справи (англ. private banking (PB)). У сучасному світі ринок цих послуг постійно зростає і стає ареною серйозної конкурентної боротьби. Він є дуже привабливим для банків, оскільки при незначній потребі у ресурсах та низькому рівні ризику у PB можна отримати високі комісійні винагороди.

Оскільки якість та ексклюзивність обслуговування клієнта тут є основним фактором конкуренції, то у цій сфері можуть ефективно працювати і невеликі, і середні за розміром кредитно-фінансові установи, але необхідно враховувати, що організація цих послуг потребує значних початкових інвестицій. Для українських банків це може бути перспективним інноваційним напрямком розвитку, проте побу-

дова відповідної стратегії повинна враховувати багато, насамперед, зовнішніх для фінансової установи факторів – загальноекономічну ситуацію, довіру до банківської системи у цілому та окремих банків, наявність різноманітних можливостей здійснення інвестицій, обсяг попиту на ці послуги з боку заможних клієнтів та їх готовність сплачувати відповідні тарифи за обслуговування тощо. Поки що перша спроба створити у 2006 році банк з анонсованою спеціалізацією у private banking - банк Престиж, закінчилася його продажем іноземному інвестору та зміною стратегії розвитку. Думається, що в Україні приватною банківською справою будуть займатися великі універсальні банки, особливо за участю іноземного капіталу, які зможуть перейняти досвід та методику роботи своїх материнських структур. Тим більше, що певна частина технологій та продуктів РВ з часом може бути тиражована у масовому клієнтському сегменті.

Класичний private banking можна визначити як сукупність специфічних послуг та продуктів фінансового та нефінансового характеру, що надаються клієнту та членам його родини на довірчій основі через персонального менеджера високої кваліфікації. При цьому продукти та послуги, як правило, структуровані ексклюзивним чином під кожного індивідуального клієнта. Таким чином, у приватній банківській справі немає звичної для інших напрямків банківської діяльності стандартизації продуктів; говорячи англійською, вони є «tailor-made», тобто зроблені на замовлення і тому практично завжди є інноваційними.

Подальшим розвитком концепції private banking стало надання банками послуг «сімейного офісу» (англ. family office), що включають і фінансове обслуговування членів родини дуже заможного клієнта. При цьому основний акцент робиться на підборі і наданні клієнту необхідного набору послуг, фінансового або нефінансового характеру, з усіх, що є на ринку і надаються різними його учасниками - у сфері податкового планування, юридичного консультування, різних видів страхування тощо. Таким чином, концепція family office будується на принципі «відкритої архітектури». Одне з найголовніших її завдань – забезпечити збереження статку клієнта для спадкоємців, вирішити питання структуризації капіталу, передавання, збереження та управління бізнесом тощо.

У рамках приватної банківської справи фінансова установа пропонує клієнту три основні категорії послуг: управління багатством (англ. wealth management) – вкладення у цінні папери, паї інвестиційних фондів, нерухомість, антикваріат тощо; традиційне банківське обслуговування (ведення рахунків, оформлення платіжних карток елітного класу, кредитування тощо); різноманітні консультаційні послуги. Крім того, можуть додаватися ще послуги з управління стилем життя (англ. life-style management), під якими розуміється сприяння вирішенню певних життєвих проблем заможного клієнта: наприклад, допомога у виборі варіантів купівлі нерухомості, організації відпочинку, вибір прийняттого закладу для навчання дітей та інше.

Слід відмітити, що світові лідери у сфері private banking постійно вдосконалюють свої послуги та механізми їх надання. Так, клієнтам пропонується формування інвестиційних портфелів з цінних паперів компаній, діяльність яких пов'язана з протидією глобальним кліматичним змінам. Слід зазначити, що одночасно такі «екологічні» інвестиції приносять власникам значні прибутки, про що свідчить суттєве зростання, порівнюючи з іншими фондовими показниками, створених самими банками «кліматичних» індексів: Global Warming Index швейцарського банку Credit Suisse, Global Climate Change Index британського HSBC тощо.

У 2007 році останній банк запропонував заможним клієнтам інноваційний пакет послуг під назвою «HSBC Premier», а американський банк Citigroup – пакет «Citigold», що були анонсовані як дійсно глобальні персональні послуги та інструменти встановлення зі споживачами банківських відносин преміум – класу.

Однією з найсерйозніших проблем організації таких послуг вважається підбір та навчання банківського персоналу вищої кваліфікації. Про важливість цього свідчить створення британським холдингом HSBC навіть спеціального навчального закладу Global Training Academy, де здійснюється підготовка відповідних фахівців [96].

Можна констатувати, що в умовах України більшість банківських установ сьогодні ще не готові запропонувати сервіс private banking у західному розумінні. Хоч з середини 2000-х років деякі банки, зокрема, Кредобанк, Приватбанк, Райффайзенбанк Україна (зараз ОТП

Банк), Укрсиббанк, Укрсоцбанк та інші, виділили з роздрібного бізнесу окремих менеджерів для VIP-сегменту і створили спеціалізовані структури, націливши їх на продаж ексклюзивних продуктів. Свідченням зацікавленості українських банків в освоєнні та розвитку цього напрямку діяльності стало проведення у 2009 році у Києві вже другої міжнародної конференції з проблем private banking, що сприяло виникненню нових ідей і концепцій, формуванню єдиних підходів та культури приватного банкінгу у нашій країні.

На думку фахівців, сьогодні є декілька факторів стримування розвитку приватної банківської справи в Україні. По-перше, це відсутність досвіду надання ексклюзивних послуг, насамперед, у сфері управління активами, яка складає основний зміст private banking, а також суттєва обмеженість інструментів інвестування. По-друге, це проблеми із забезпеченням конфіденційності інформації у банківських установах. Зрештою, банки в основному або не мають достатньо підготовлених персональних менеджерів з першокласною освітою та вмінням розбиратися в усіх фінансових питаннях, або не можуть організувати достатній рівень комфортності обслуговування [214]. Проте банківському менеджменту необхідно враховувати, що у міру легалізації значних статків все більш запитаними будуть консультаційні послуги у сфері податкового та фінансового планування, послуги зі збереження сімейних капіталів шляхом створення трастів, їх наслідування, оформлення прав і розпорядження багатством. Банки, які будуть здатні зайняти ці ринкові ніші, зможуть сформувати стабільні та безризикові потоки комісійних доходів.

5.3. Напрями розробки банками інноваційних фінансових інструментів

У світовій економіці останні десятиліття стали періодом інтенсивної інноваційної діяльності банків на різних сегментах фінансових ринків, в результаті чого з'явилася величезна кількість нових похідних, гібридних, структурованих фінансових інструментів, створених з метою найкращого задоволення потреб емітентів у за-

лученні ресурсів, інвесторів – у розміщенні капіталу, а тих й інших – у зниженні ступеня ризику проведення операцій. Проте зараз стає зрозумілим, що не завжди достатніми були механізми регулювання цієї діяльності, далеко не всі наслідки впровадження сучасних фінансових інновацій були належним чином прораховані.

Загальносвітові тенденції розвитку фінансових послуг знаходять певне втілення і у нашій країні, незважаючи на те, що фінансові ринки тут є доволі слабкими і для їх повноцінного функціонування поки що не створені достатні нормативні та економічні умови. Проте актуальність впровадження в Україні інноваційних фінансових інструментів зумовлена цілою низкою чинників: дефіцитом джерел та недостатнім розвитком інструментарію довгострокового фінансування економіки, значними кредитними, валютними та процентними ризиками, що супроводжують діяльність фінансових установ та суб'єктів господарювання, недиверсифікованістю та низькою ліквідністю боргових зобов'язань українських емітентів тощо. Тому українські банки повинні використовувати усі існуючі законодавчі та інституційні можливості й формувати стратегії своєї діяльності з урахуванням наявного світового досвіду та проблем, що виявилися, зокрема, під час світової фінансово-економічної кризи. Їхній аналіз може надати певні орієнтири щодо організації ефективного контролю за розвитком інноваційних фінансових інструментів й органам банківського нагляду, оскільки фінансові інновації, як свідчить зарубіжна практика, тісно взаємопов'язані з грошово-кредитною політикою та фінансовою стабільністю держави [100].

Відомо, що світова фінансова система з часом стає все складнішою, що є наслідком істотного збільшення кількості учасників ринків, різноманітності та обсягів фінансових трансакцій, а також ризиків, які їх супроводжують. Все це вимагає постійного вдосконалення існуючих фінансових технологій, тому зарубіжні банки, як інвестиційні, так й комерційні, активно займаються фінансовим інжинірингом, сутність якого, на думку американського економіста Дж. Фіннерті, полягає у проектуванні, розробці та реалізації інноваційних фінансових інструментів та процесів, а також застосуванні творчого вирішення проблем у сфері фінансів [299] (див, також [1]).

Інтенсивність інноваційної діяльності на фінансових ринках залежить від моделей фінансування, що історично склалися у певних країнах: більшість фінансових інновацій виникло у країнах з прямим, ринковим типом фінансування - насамперед, у США. Найбільшими інноваторами у сфері фінансів були такі американські інвестиційні банки, як Merrill Lynch, Morgan Stanley, Smith Barney, Goldman Sachs, J.P. Morgan (зараз деякі з них входять до складу інших банківських холдингів).

На основі узагальнення зарубіжного досвіду, можна визначити основні завдання, що вирішуються банками у процесі реалізації інноваційних стратегій створення фінансових інструментів:

- вдосконалення ризик-менеджменту учасників фінансового ринку - похідні та структуровані фінансові продукти призначаються для перерозподілу ризиків від емітентів або інвесторів до інших сторін, які мають можливість та бажання їх прийняти;

- створення нових джерел фінансування - нові різновиди акцій та облігацій дозволяють навіть невеликим і менш авторитетним компаніям отримати доступ до ринків капіталу;

- зниження вартості фінансування - збільшення ліквідності фінансових ринків, прозорості цін, розширення масштабів ринків від локального до національного, а потім і глобального, сприяє зменшенню ставок за капітальними борговими інструментами;

- зниження трансакційних витрат емітентів цінних паперів;

- зменшення податкового навантаження.

Узагальнюючи, можна сказати, що цей процес спрямований на подолання неефективності та недосконалості фінансових ринків. Проте повністю реалізувати цю мету неможливо, оскільки умови діяльності та уподобання емітентів та інвесторів щодо строку, гарантій, характеристик грошових потоків тощо, змінюються, й тому постійно з'являються потреби, які можна реалізувати тільки шляхом застосування нових фінансових рішень.

Крім того, банки створюють інноваційні фінансові інструменти для використання у процесі власного ризик-менеджменту та для забезпечення виконання регуляторних вимог наглядових органів (з точки зору достатності капіталу та ліквідності). Отже, змістовне на-

повнення їх інноваційних стратегій формують наступні групи інновацій:

- захисні інновації, як реакція на зміни регуляторних вимог;
- агресивні, що створюються спеціально для просування на ринок;
- інновації у відповідь на потреби і вимоги клієнтів;
- протекціоністські, для вдосконалення власного інвестиційного менеджменту [298, с. 25].

Треба відмітити, що процес впровадження фінансових інновацій є достатньо трудомістким і таким, що потребує значних ресурсів на стадіях досліджень та розробок, маркетингу, просування на ринок. Зокрема, Дж. Сінкі наводить дані про те, що витрати на розробку та впровадження нового фінансового продукту можуть становити від 50 тис до 5 млн дол. Кошти витрачаються на юридичні, бухгалтерські та податкові консультації, комп'ютерні системи оцінки і торгівлі, капітал і персонал для підтримання маркет-мейкінгу (створення нового ринку та роботи на ньому), навчання емітентів, інвесторів та трейдерів [216, с. 76].

Впровадження нових фінансових інструментів пов'язано з деякими специфічними проблемами, однією з яких є початкова неліквідність їх ринків, що, у свою чергу, не дозволяє визначити їх реальну ціну та обсяги ринкового попиту. Певним чином це пояснюється складністю цих продуктів, які не завжди є повністю зрозумілими для інвесторів з точки зору переваг та недоліків. Іноді на практиці вони «поводять себе» не зовсім так, як планувалося, виявляючи нові, не тільки позитивні риси. Тому інноваційні фінансові інструменти відносяться до так званих «експериментальних благ», якості яких проявляються у процесі використання, тому споживачі відносяться до них з недовірою.

Дж Сінкі також відмічає, що зараз у США нові цінні папери не можуть бути запатентовані, у той же час Комісія з цінних паперів зобов'язує надавати всю інформацію про інноваційні продукти, щоб будь-який учасник ринку мав можливість з нею ознайомитися. Імітатор, таким чином, витрачає на аналогічний продукт на 50-75% менше, ніж лідер. Постає питання: що ж тоді є стимулом для розробки

інновацій? Основуючись на дослідженнях П. Туфано, Дж. Сінкі називає два фактори – можливість захоплення більшої частки ринку та підвищення репутації банку як надійної та високоінтелектуальної установи [216, с. 76].

На наш погляд, основними стратегічними напрямками інноваційної діяльності банків на фінансових ринках за останні десятиліття були:

- створення та активне використання похідних фінансових інструментів,
- розробка нових видів дольових та боргових цінних паперів,
- створення нових фінансових технологій – таких, як сек'юритизація, механізм LBO (вкуп контрольного пакету акцій компанії за рахунок кредиту), унікальні умови емісій цінних паперів, проектне фінансування тощо.

Аналізуючи велику кількість існуючих зараз похідних фінансових інструментів, можна сказати, що не всі вони є результатом фінансового інжинірингу тільки банківських установ. Проте стрімкий розвиток позабіржового сегменту ринку деривативів, які наділяються індивідуальними характеристиками, свідчить про те, що банки активно пропонують їх клієнтам та використовують для власних потреб, а також проводять наукові дослідження з цієї тематики. Тому не випадково саме інвестиційний банк J.P. Morgan у 2007 році авторитетним британським виданням «Risk Magazine» був названий кращою установою по роботі з деривативами за минулі двадцять років [288].

Нагадаємо, що похідні фінансові інструменти, які за змістом є контрактами, свою назву отримали від того, що їх вартість залежить від вартості активу (валюти, цінного паперу, фондового індексу тощо), котрий лежить в їх основі. Вони дозволяють учасникам ринку, незалежно від виставленої при укладанні угоди вимоги або прийнятого зобов'язання, оперувати відокремлено різними характеристиками інвестування і для кожної з них, відповідно, оцінювати вигоди та ризики.

Фінансові деривативи досить різні за своїми характеристиками – ліквідністю, вартістю, ступенем ризику, механізмом використання,

тому кожен з них має свої переваги і недоліки, а, отже, створюється та використовується з конкретною метою. За період кінця ХХ - початку ХХІ ст. різноманіття та складність деривативів значно збільшилися, широкої популярності набули такі фінансові інструменти, як контракти на різницю (англ. contracts for difference - CFD), зокрема, розрахункові форварди та угоди на майбутню відсоткову ставку, валютно-процентні свопи, свопи на цінні папери, екзотичні опціони, свопціони, ф'ючерсні опціони, подвійні опціони тощо. Обсяг ринку похідних фінансових інструментів, за даними Банку міжнародних розрахунків на середину 2009 року, становив 668,1 трлн дол., причому більшу частину його складала позабіржові інструменти, а серед останніх – відсоткові свопи та опціони [277].

В Україні поки що відсутня цілісна нормативна база регулювання похідних фінансових інструментів. Розроблені з цього приводу на початку 2000-х років законодавчі акти так і залишилися проектами. Перелік строкових фінансових інструментів хоч і міститься у Законі України «Про цінні папери та фондовий ринок» [95], проте деякі визначення цих категорій надаються у документах, що лише опосередковано стосуються даної проблеми (регулювання оподаткування, бухгалтерського обліку тощо). Декілька документів щодо використання конкретних форм фінансових деривативів були прийняті державними регуляторами фінансових ринків – Національним банком України та Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, проте у ситуації відсутності загального правового поля вони фактично не працюють. Тому українські банки поки що практично позбавлені можливості розвивати цей напрямок інноваційної діяльності (див., зокрема, [77]).

У той же час у сучасній світовій економіці одним з найбільш цікавих та запитуваних видів фінансових інновацій є кредитні деривативи, створення та використання яких було спрямовано на страхування не ринкових, а кредитних ризиків. Кредитні похідні інструменти дозволяють відокремити кредитний ризик від інших кількісних та якісних аспектів володіння різного роду активами (позики, облігації тощо) та передати його за певну винагороду спекулятивно налаштованим учасникам фінансового ринку. Контракти, що мають форму

кредитних деривативів, передбачають, що покупець ризику компенсує продавцю ризику втрати, що пов'язані з такими подіями, як неповернення кредиту, зниження кредитного рейтингу або банкрутство позичальника, пролонгація погашення кредиту тощо. Першим офіційно визнаним маркет-мейкером ринку кредитних деривативів став американський банк Bankers Trust, який здійснив угоду з їх використанням у 1992 році.

Отже, первісно рушіями ринку кредитних деривативів виступали продавці кредитного ризику – інвестиційні банки, які набагато більше, ніж комерційні, були зацікавлені у його розвитку, оскільки саме ці інструменти дозволяли їм ефективно управляти кредитними лімітами по величезним портфелям облігацій та похідних фінансових інструментів.

Проте активна діяльність на ринку кредитних деривативів інвестиційних банків, які продовжували займатися розробкою концепцій інноваційних фінансових продуктів та пошуком нових сфер їх застосування, змусила звернути увагу на цей вид похідних інструментів і комерційні банки. Саме вони у найближчому майбутньому стали основними користувачами кредитних деривативів. Для нормального функціонування ринку необхідно було і прийняття відповідних нормативних актів (вони з'явилися наприкінці 1990-х років спочатку у США та Канаді, потім - у Німеччині, Франції, Великій Британії та інших країнах), стандартизація документації, розробка доступних моделей оцінки ризиків та чіткого механізму ціноутворення.

Ринок кредитних деривативів розвивається, в основному, позабіржовим шляхом, і визначними подіями у формуванні його інфраструктури стало створення наприкінці 1990-х років двох інтернет-платформ для торгівлі цими інструментами та отримання відповідної інформації: Creditex, що зареєстрована у Нью-Йорку, та CreditTrade з місцезнаходженням у Лондоні.

Найширшим класом кредитних деривативів є свопи на кредитний дефолт - CDS (англ. Credit Default Swap). Класична форма CDS є договором між двома сторонами, згідно якого відбувається обмін (своп) періодичних платежів з боку покупця кредитного захисту на виплату продавцем кредитного захисту оговореної у контракті суми

у випадку, якщо відбудеться дефолт стосовно деяких фінансових активів. Іншим, не менш розповсюдженим видом кредитних деривативів є кредитні ноти - CLN (англ. Credit Linked Notes), які визначаються як цінні папери (облігації), що емітуються банком і повинні бути погашені за номіналом у строк платежу, якщо попередньо узгоджена сторонами подія відносно певного активу (позики) не настала. При настанні цієї події, наприклад, неплатоспроможності або банкрутстві позичальника, банк-емітент має право на не виплату відсотків за облігаціями, або на відстрочку виплати основного боргу, або на зменшення розміру погашення на суму втрат за кредитом. Першим в Україні кредитні ноти у 2005 році емітував Райффайзен Банк Аваль.

Сфера сучасного застосування кредитних деривативів банківськими установами є дуже широкою. Це побудова ефективних банківських портфельів, страхування від ризику банкрутства основних клієнтів, здійснення більш ефективного проектного фінансування, розширення дилерської або маркет-мейкерської діяльності тощо. Проте ще до початку розгортання світової фінансової кризи стали зрозумілими певні проблеми, що пов'язані з функціонуванням кредитних деривативів. По-перше, механізм перепродажу ризиків фактично призводить не до їх рівномірного розподілу по економічній системі, а, навпаки, до концентрації у інститутів, які не змогли адекватно оцінити свою спроможність прийняти ці ризики та, у разі необхідності, абсорбувати збитки; як наслідок, це викликає ланцюжок невиконання контрактів [4, с. 30]. По-друге, кредитні деривативи викривляють систему оцінки ризиків: замість того, щоб оцінювати та приймати кредитні ризики розумно, у банка з'являється спокуса придбати страховий захист і просто зняти проблему. Зрештою, застосування такого механізму призводить до зростання сукупного обсягу кредитних ризиків в економіці. Ці спостереження необхідно враховувати при запровадженні в українську економіку практики використання кредитних деривативів, доцільність якого неодноразово зазначалася у науковій літературі [121, 171, 266].

Ще однією, поряд з розробкою похідних інструментів, інноваційною стратегією зарубіжних банків стала модифікація вже давно існуючих цінних паперів – акцій та облігацій - та надання їм особли-

вих характеристик для задоволення специфічних потреб емітентів та інвесторів у формуванні бажаних грошових потоків з найкращим можливим сполученням ризику, доходності та ліквідності. При створенні цих інновацій банки, як правило, використовують наступні методи: комбінування існуючих продуктів та їх елементів; декомпозиція цінних паперів, тобто роз'єднання їх елементів; використання вже відомих властивостей у новій якості.

Результатами реалізації цих стратегій стала поява гібридних та структурованих цінних паперів. Перші з них поєднують характеристики боргових та дольових цінних паперів [47, с. 32; 302], тобто облігацій та акцій: привілейовані акції з плаваючою відсотковою ставкою, конвертовані облігації, облігації з правом участі у прибутках, забезпечені преміальні облігації з віддільним варрантом на акції тощо.

Структуровані цінні папери (або, за визначенням Дж. Маршалла, деривативні цінні папери [321]) є значно ширшою та диверсифікованою категорією, вони створюються шляхом поєднання в єдиний інструмент класичного цінного паперу та одного або декількох деривативів з метою підвищення ліквідності, диверсифікації ризику та оптимізації доходу [2]. Різноманіття інструментів, що забезпечують унікальне співвідношення ризику та доходності, надає інвесторам можливість вибору цінних паперів, що найбільшою мірою відповідають конкретним вимогам та умовам.

До таких інноваційних цінних паперів, як правило, відносяться:

- облігації з плаваючою відсотковою ставкою, яких зараз існує вже більше двадцяти видів;
- бівалютні облігації, що представляють собою комбінацію облігацій з валютними форвардами або опціонами;
- облігації, що індексуються до рівня інфляції, з вбудованим опціоном, який гарантує інвестору збереження номіналу облігації;
- звичайні акції з правом дострокового повернення (поєднуються з пут-опціоном);
- ноти, що прив'язані до якого-небудь активу або акцій (PERKS банку Morgan Stanley, ELKS банку Citigroup, MITTS банку Merrill Lynch) тощо (більш докладно див. [150]).

Перевагою всіх цих фінансових інструментів в умовах високої нестабільності на фондових ринках є збереження інвестором вкладеного капіталу при будь-якому розвитку подій та можливість отримання прибутку при сприятливій зміні кон'юнктури ринку.

Найцікавішою інновацією останніх років на ринку дольових цінних паперів стала поява нових фінансових інструментів інвестування, які отримали назву ETFs (англ. Exchange Traded Funds – фонди, що торгуються на біржі). Проте цей термін не дуже вдало відображає сутність цих фінансових продуктів, тому в українській та російській літературі зустрічаються й інші визначення – акції індексних фондів або просто індексні акції [136]. Ринок їх особливо динамічно почав розвиватися з 2000 року.

Вони являють собою акції інвестиційних фондів, портфелі яких повністю відповідають складу якого-небудь фондового індексу, тому вартість цих цінних паперів змінюється відповідно до зміни індексу. Основна перевага ETFs полягає у тому, що інвестор мов би відразу купує диверсифікований портфель цінних паперів. Особливо відчутна дана перевага у ситуаціях, коли інвестор не в змозі постійно відслідковувати поточні курсові коливання та надає перевагу пасивним інвестиційним стратегіям. Крім того, ринок цих фінансових інструментів є надзвичайно ліквідним.

Розробка цього продукту та ініціатива його впровадження належала інвестиційним банкам та фондовим біржам. Перший подібний фонд – зі своїм продуктом SPDR - був створений у 1993 році на базі цінних паперів, що входять до індексу S&P 500. Вже наприкінці 2002 року на провідних фондових біржах світу оберталось 274 ETFs [136, с. 41]. Серед основних емітентів індексних акцій - банки Barclays (iShares), Merrill Lynch (HOLDERS), Deutsche Bank (db x-trackers), BNP Paribas (EasyETF) та ряд інших.

Як вже зазначалося, інноваційні стратегії зарубіжних банків на фінансових ринках полягають не тільки у безпосередньому створенні нових класів фінансових інструментів, а і у розробленні нових фінансових технологій. В останні десятиліття найвідомішою з них стала сек'юритизація, під якою розуміється продаж частини активів банку у формі цінних паперів, які забезпечені цими активами і

погашаються потоками платежів, що ними генеруються. Такі цінні папери у міжнародній практиці відомі як ABS (англ. asset-backed securities – забезпечені активами цінні папери), вони вільно обертаються на ринках капіталу і купуються, як правило, інституційними інвесторами – взаємними фондами, страховими компаніями, пенсійними фондами, інвестиційними банками тощо. Першими активами, що були задіяні у процесі сек'юритизації, стали іпотечні кредити, потім до них додалися споживчі позики, автокредити, кредити за платіжними картками тощо.

Сек'юритизація сприяла передаванню кредитного ризику від банків іншим учасникам ринку – інвесторам, які зацікавлені у довгостроковому, надійному та доходному розміщенні капіталу. Вона дозволила кредитним інститутам отримати швидкий доступ до грошових коштів, оскільки надавала можливість «обмінати» потік майбутніх платежів на всю суму вартості активу, одержати її сьогодні та знов спрямувати на здійснення активних операцій. Застосування цього механізму забезпечує диверсифікацію та здешевлення джерел фінансування, захист від циклічних коливань кон'юнктури ринку капіталів, а також є способом покращення показників банку за рахунок списання поза баланс довгострокових неліквідних кредитів. Крім того, це є інструментом довгострокового хеджування відсоткового ризику та ризику ліквідності, що виникають внаслідок розбіжності строків банківських активів та пасивів.

Найбільшими операторами на ринку сек'юритизованих активів були такі банки, як Merrill Lynch, Morgan Stanley, Citigroup, Deutsche Bank, UBS, Lehman Brothers та Bear Stearns (два останніх збанкрутували у 2008 р. і були поглинуті іншими банками). У 2003-2004 роках перші угоди з сек'юритизації були проведені у країнах Центральної Європи та СНД – Польщі, Чехії, Латвії, Росії, Казахстані.

Найпростішими серед цінних паперів, що виникли внаслідок сек'юритизації, є облігації, забезпечені іпотекою (англ. Mortgage Backed Securities – MBS). На їх основі пізніше були створені нові похідні фінансові інструменти – облігації, забезпечені борговими зобов'язаннями (англ. Collateralized Debt Obligations - CDO). Якщо основу іпотечних облігацій складають платежі за відповідни-

ми кредитами, то основу CDO – платежі за самими облігаціями, і об'єднуються у пули вже останні. Таким чином, CDO фактично є похідними від інших похідних фінансових інструментів (похідні другого порядку). Популярність застосування такого механізму за останні роки значно зросла: якщо обсяг випуску CDO в 2004 році становив 145 млрд дол., то в 2006 р. він перевищив 503 млрд дол., тобто збільшився у 3,5 рази [202, № 31, с. 21]. Проте на цьому процес фінансового інжинірингу не зупинився і були створені CDO, в основу яких були покладені грошові потоки від інших CDO, тобто з'явилися «CDO у квадраті».

Крім того, новим продуктом у ряду цінних паперів, що виникли в процесі сек'юритизації, стали так звані стріпіровані цінні папери, забезпечені іпотекою - SMBS (англ. Stripped mortgage-backed securities). Термін «стріпірування» означає роздільну торгівлю купонами облігації та правом на отримання основної суми боргу за нею, тобто нові цінні папери створювалися на основі окремих грошових потоків, пов'язаних зі сплатою основного боргу та зі сплатою відсотків.

В умовах світової фінансової кризи, що розпочалася як криза ринку субстандартного іпотечного кредитування у США, процес сек'юритизації оцінюється аналітиками дещо критичніше, ніж це було раніше. Фактично такий механізм дозволив банкам здійснювати значно ризикованіше кредитування, ніж об'єктивно було можливо. Крім того, сек'юритизація довгострокових зобов'язань та їх подальша «переупаковка» у цінні папери з високими рейтингами суттєво розширила перелік інвесторів, які наражалися на ризики ринку іпотечного кредитування, що обумовило спочатку національний, а потім і глобальний характер кризи. За даними агентства «Блумберг», у серпні 2008 року сукупні втрати інвесторів перевищили 500 млрд доларів США. Найбільші збитки понесли три фінансові інститути – Citigroup (55,1 млрд дол.), Merrill Lynch (51,8 млрд дол.) та UBS (44,2 млрд дол.) [202, № 34, с.7], а американські інвестиційні банки Lehman Brothers та Bear Stearns, як вже відмічалось, взагалі збанкрутували.

Тому практика впровадження механізму сек'юритизації в українській економіці повинна враховувати як позитивні, так і негативні його сторони. Законодавчою основою для проведення комерційними банками цих операцій є Закон України «Про іпотечні облигації» [91], що набув чинності з 2006 року, але тільки наприкінці того ж року з'явилися необхідні нормативні документи Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Закон передбачає випуск двох видів іпотечних облигацій: звичайних та структурованих. Емісія звичайних облигацій здійснюється самим іпотечним кредитором, тобто банком, і не передбачає списання активів з його балансу. Фактично цей механізм аналогічний німецькій моделі сек'юритизації і є формою залучення додаткових довгострокових ресурсів фінансовими інститутами, що не мають проблем з адекватністю капіталу. Структуровані облигації ідентичні «класичним» американським MBS, й їх випуск проводиться спеціалізованою іпотечною установою з передачею позикових активів на її баланс.

Першим банком в Україні, який здійснив сек'юритизацію, був ПриватБанк, який у 2007 році випустив спочатку єврооблигації, забезпечені іпотечними кредитами, на суму 180 млн дол., а дещо пізніше - єврооблигації, забезпечені автокредитами, на суму 104,5 млн дол. [203]. У цьому ж році випуск звичайних іпотечних облигацій на суму 50 млн гривень здійснив Укргазбанк [242]. Інтерес до механізму сек'юритизації проявляється і з боку інших активних гравців іпотечного ринку – Міжнародного іпотечного банку, Райфайзенбанку Аваль, Укрсиббанку, Укрсоцбанку, банку «Хрещатик». Проте сек'юритизація банківських активів в Україні нашоветується на незавершеність формування нормативної бази цього процесу, проблеми з оподаткуванням, недостатній розвиток фондового ринку, незначну присутність на ринку повноцінних інституційних інвесторів (пенсійних фондів, страхових компаній тощо).

Узагальнюючи наслідки здійснення банками інноваційних стратегій створення фінансових інструментів та технологій, не можна не зазначити позитивних ефектів, що мав цей процес, як-то: покращення розподілу ресурсів, що створює перспективи для довгострокового зростання; стабілізація темпів економічного зростання; підвищення

гнучкості фінансових структур та стратегій підприємств і домашніх господарств, зменшення асиметрії інформації на фінансових ринках тощо.

Разом з тим, фінансові інновації на межі ХХ-ХХІ ст. зробили можливим економічний бум та розвиток ринку нерухомості поза залежністю від стабільного та поступального розвитку реального сектора. Тому у наш час спостерігається переоцінка відношення до структурованих фінансів та деривативів: первісно вони створювалися як ефективні інструменти управління ризиками, а опинилися в епіцентрі кризи, оскільки завдяки їх використанню ризики не зникали, а трансформувалися та набирали нового вигляду. Проте можна припустити, що у цьому винні не самі фінансові інструменти, а невміння ними користуватися, незнання їх структури та неспроможність розрахувати наслідки їх впровадження. Нереалістично закликати до відмови від використання складних фінансових продуктів або забороняти створення нових їх видів, оскільки без них сучасна фінансова система навряд чи зможе існувати. Необхідний перехід від нарощення кількості нововведень до якості управління ними та поглиблення розуміння їх впливу на економічну ситуацію.

Слід зазначити, що науковці неодноразово попереджали про те, що навіть найдосвідченіші учасники ринків не мали достатніх знань про нові інструменти, що пропонувалися (наприклад, [315, с. 258-259]). Тому фінансові посередники, що розробляють інновації, повинні більш доступно та різнопланово пояснювати умови функціонування інноваційних фінансових продуктів, можливі їх наслідки у найближчій та більш віддаленій перспективі. Тільки тоді споживачі зможуть приймати виважені рішення стосовно використання певних фінансових інструментів.

Виходячи з цього, зарубіжні фахівці прогнозують наступні зміни майбутніх інноваційних стратегій банків у сфері фінансового інжинірингу [314]:

- банки будуть приділяти особливу увагу створенню простіших, більш стандартизованих продуктів, оскільки вони є зрозумілішими і не викликать несподіваних коливань в очікуваннях щодо влас-

ної поведінки на ринку. У свою чергу, це сприятиме підвищенню ліквідності ринків та економії витрат на отримання інформації;

- продукти будуть прозорішими за конструкцією та змістом, що спростить їх попередню оцінку та моніторинг. Справа у тому, що сучасна документація з емісії, наприклад, CDO, може складати тисячі сторінок тексту, що робить неможливим її вивчення навіть обачливими інвесторами;

- банки зважатимуть на те, що, за рекомендаціями міжнародних організацій, рейтингові агентства будуть надавати учасникам ринків додаткову інформацію щодо ризикованості цінних паперів та щодо ймовірнісного характеру самих рейтингів;

- інвестиційні банки продовжуватимуть пропонувати унікальні продукти, проте більшим буде усвідомлення їх неліквідності, а звідси - й вищої ціни, що може суттєво знизити попит на них;

- банки вимушені будуть надавати більше інформації про міру ризикованості їх діяльності, що змусить їх постійно вдосконалювати практику ризик-менеджменту;

- банки повинні враховувати, що під впливом зростаючої стандартизації все більша кількість фінансових інструментів буде торгуватися на біржах, а не на позабіржовому ринку, що дозволить контролювати ризик невиконання протилежною стороною своїх зобов'язань та інші операційні ризики.

РОЗДІЛ 6.
СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ У
ТЕХНОЛОГІЧНІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ
СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

6.1. Стратегічні напрями вдосконалення технологій у
банківській діяльності

Технологічні нововведення є однією з найбільш очевидних і такою, що найчастіше аналізується [45; 48; 109, с. 360-365; 169; 170], сфер інноваційної діяльності комерційних банків, оскільки традиційно поняття інновацій та інноваційного процесу пов'язувалися, насамперед, з розвитком науково-технічного прогресу, із застосуванням у виробництві нових поколінь техніки та технологій. Ці інновації пов'язані із розвитком та вдосконаленням інформаційних технологій (ІТ), чим у сучасних умовах значною мірою обумовлюється ефективність здійснення фінансово-банківської діяльності. Як прогнозує Дж. Сінкі, «технологічні зміни зроблять ще складнішим та динамічнішим світ фінансових послуг. Майбутню форму фінансових послуг визначатиме взаємодія нових технологій з фінансовими інноваціями та процесом розповсюдження нових продуктів» [216, с. 151].

Разом з тим, управління процесом технологічних змін повинно враховувати, що самі по собі ІТ проекти не створюють додаткової цінності як для банку, так і для його клієнтів; базою для їх застосування повинна бути відпрацьована бізнес-стратегія, і тільки це дозволяє досягнути реальних конкурентних переваг. Практика свідчить, що практично всі сучасні банківські продукти вимагають наявності досконалого технічного забезпечення, фактично вони перетворюються у продукти-процеси. Без ІТ – підтримки зараз неможливо собі уявити й інноваційний розвиток банківського менеджменту та маркетингу. Тому інноваційні технологічні стратегії тісно взаємопов'язані з розвитком усіх інших сфер діяльності банку, одночасно створюючи можливості реалізації нововведень та сприяючи генеруванню ідей щодо них. Пріоритет повинен надаватися проектам, що сприяють за-

безпеченню ринкової диференціації банку, розвитку його ключових компетенцій.

Свідченням правильності стратегії банку у цьому напрямі повинно бути зростання ролі послуг, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, та зростання ефективності витрат на ці цілі. При цьому об'єктивно збільшується частка персоналу, зайнятого в інформаційних, комунікаційних, аналітичних підрозділах, і частка комп'ютерного та іншого апаратного обладнання, програмного й інформаційного забезпечення в активах банку.

Згідно існуючих даних, банки-інноваційні лідери інвестують значні ресурси у розвиток своїх інформаційних систем – від 15 до 25% сумарних операційних витрат за рік [201, с. 8]. Разом з тим, відомо, що серйозні технологічні проекти у банківській сфері, як і в інших галузях економіки, окупаються не дуже швидко, хоч багатьма дослідженнями доведений їх позитивний вплив на всі складові формування прибутку (процентні та непроцентні доходи і витрати) [216, с. 149; 338, с. 347-349]. Проте можна стверджувати, що фінансові інститути, які в умовах фінансово-економічної кризи будуть фокусувати свою увагу виключно на економії ресурсів, зниженні витрат, у тому числі, і на інноваційні технології, у найближчому майбутньому зіткнуться із моральним старінням своїх інформаційних інфраструктур, що суттєво послабить їх ринкові позиції.

При формуванні інноваційної технологічної стратегії банку необхідно звернути увагу на два принципових моменти, які визначатиме її характер та зміст. По-перше, необхідно прийняти рішення стосовно того, хто буде розробником нових технологій – сам банк або сторонні компанії. Якщо банківська установа орієнтується на власні сили, то це передбачає створення окремого підрозділу досліджень та розробок, завдання якого будуть полягати у визначенні пріоритетних напрямків технологічного розвитку кредитного інституту, генеруванні та практичному втіленні інноваційних ідей, впровадженні нових технологій та їх наступній модернізації. Цей шлях розвитку, як правило, вимагає значних фінансових ресурсів, що можуть дозволити собі тільки великі банківські установи. Так, у середині 2000-х років саме найбільші банки Великої Британії – HSBC та Royal Bank

of Scotland – увійшли до національного рейтингу компаній з найвищими витратами на R&D [306]. В Україні такої стратегії розвитку дотримується, насамперед, КБ ПриватБанк.

Якщо планується придбавати інноваційні технології у сторонніх розробників, то слід вирішити, в яких випадках необхідно купувати стандартний продукт з подальшою його адаптацією до умов конкретного банку, а в яких - замовляти специфічні рішення. Останнє є доцільнішим для технологій, що підтримують ключові компетенції банку.

По-друге, банк повинен визначитися з мірою «комп'ютеризації» технологічного забезпечення його роботи. Пріоритетна орієнтація на глобальну інформатизацію – як у сфері обслуговування всіх груп клієнтів, так і в області внутрішньобанківських операцій та управління діяльністю банку, вимагає мобілізації значних фінансових та інтелектуальних ресурсів, проте дозволяє у подальшому суттєво скоротити операційні витрати, зменшити ймовірність помилок з боку «людського фактору» та всемірно підвищити якість роботи. Така стратегія, як правило, притаманна великим роздрібним банкам, які обслуговують масову клієнтуру.

Іншим варіантом є орієнтація на локальну інформатизацію технологій, спрямовану на збереження конкурентних позицій на певних сегментах ринку та скорочення нераціональних витрат у процесі управління власною діяльністю. Така політика вимагає значно менших ресурсів і може бути властива невеликим регіональним банкам. Проте обидві моделі так чи інакше пов'язані зі зростанням технологічних ризиків, які, за визначенням НБУ, полягають у неадекватності інформаційних технологій і процесів оброблення інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контролюваності і безперервності роботи цих технологій [158]. Отже, при формуванні інноваційних технологічних стратегій слід враховувати наявність цих ризиків та подбати про розробку заходів щодо їх мінімізації.

Як було зазначено нами раніше, імпульси щодо впровадження технологічних інновацій, як правило, привносяться у банківську сферу ззовні, тому й можливості її інноваційного розвитку у даному напрямку залежать від досягнень галузей інформаційних, телекому-

нікаційних технологій, виробництва апаратних засобів, удосконалення каналів зв'язку тощо.

Нарешті, ефективність реалізації банками інноваційних технологічних стратегій, спрямованих на створення принципово нових умов задоволення потреб споживачів, строки окупності відповідних проєктів залежать від бажання, можливостей та вміння клієнтів банків користуватися цими послугами. Саме зацікавленість великої кількості споживачів у новій технології дозволяє їй досягнути критичної маси та забезпечити прибутковість проєкту.

Зокрема, відомо, що найактивніше банківські інтернет-послуги розвиваються у скандинавських країнах - Фінляндії, Норвегії, Швеції, чому сприяє висока «інтернетизація» населення. Отже, для досягнення успіху банки повинні сприяти підвищенню існуючого рівня технологічної та інформаційної обізнаності потенціальних споживачів інноваційних послуг. Так, у Великій Британії на початку 2000-х років банк Barclays навіть започаткував у 60 відділеннях на спеціально встановленому обладнанні навчання клієнтів користуванню інтернет-банкінгом, а також сформував команду тренерів для поїздок по регіонах країни. Реальність небажання або неможливості користування клієнтами інноваційними технологіями робить примарними фінансові переваги, що надає банкам застосування у цій сфері активно-наступальних стратегій. Швидше мова тут може йти про формування позитивного іміджу та репутації комерційного банку як технологічного лідера.

Слід зазначити, що інноваційні технологічні стратегії можуть бути спрямовані як на вдосконалення внутрішньобанківських інформаційних систем [269], так і на створення нових продуктів і послуг для клієнтів та покращення методів їх обслуговування.

У наш час в усіх банках існують операційні системи (автоматизовані банківські системи – АБС), які забезпечують проведення щоденних операцій – ведення клієнтських рахунків, здійснення міжбанківських платежів, ведення бухгалтерського обліку, формування необхідної звітності тощо. Проте з часом виникають нові сфери діяльності кредитних інститутів, змінюється їх структура, організація бізнес-процесів, що викликає необхідність впровадження нових ін-

формаційних технологій, комп'ютерних програм, обладнання, причому без кардинальної перебудови вже існуючого комплексу, не перериваючи його роботу. Тому ключовою тенденцією стає забезпечення інтегрованості і взаємодоповнюваності рішень. Банки намагаються створити таку систему, яка б «відрізнялася абсолютною гнучкістю та універсальністю, дозволяючи спеціалістам автоматично створювати необхідну їм конфігурацію за допомогою інтелектуальних компонентів, що настроюються» [131, с. 143]. Саме такі можливості надає інноваційна сервіс-орієнтована архітектура (COA) [340].

Під сервіс-орієнтованою архітектурою розуміється такий підхід до побудови ІТ-інфраструктури банку, при якому кожен банківський бізнес-процес розглядається як набір взаємодіючих бізнес-операцій – сервісів. Ними можуть бути, наприклад, операція з відкриття рахунків, операція з нарахування відсотків, операція зі здійснення платежу тощо. У відповідності до цього підходу, будь-який програмний модуль може бути представлений як набір сервісів, а завдання автоматизації бізнес-процесів трансформується в завдання організації у певній послідовності викликів сервісів.

Така концепція надає банку декілька переваг, найважливішою з яких є гнучкість, тобто можливість швидко автоматизувати нові процеси, збираючи їх «з цеглинок багаторазового використання». Інші позитивні риси COA впливають з першої: це відносна низька вартість реалізації проектів та можливість використовувати кращі з рішень, які присутні на ринку.

Важливим є те, що стратегія застосування сервіс-орієнтованої архітектури не тільки сама по собі є інноваційною, а й у свою чергу, створює умови та сприяє реалізації багатьох інших видів банківських інновацій у ситуації, коли банк виходить на нові ринки, запроваджує нові продукти, починає використовувати нові канали продажів.

Сучасну роль інформаційних систем у банківстві та інноваційні напрямки їх розвитку дуже змістовно охарактеризував Б.Гейтс, який зазначав: «сучасні банківські інформаційні системи повинні не просто обробляти величезні обсяги фінансових даних. Вони повинні надавати розробникам стратегій банківського бізнесу і співробітникам кредитних служб банку більше змістовних знань про клієнтів. А

клієнтам – можливість самостійного захищеного отримання інформації, оплати рахунків в онлайнному режимі та співробітництва з інтелектуальними працівниками банку при вирішенні більш значущих завдань. Інформаційні системи – тепер це не тільки сервери, що виконують об'ємні обчислення. Сьогодні їх завданням стає забезпечення того, щоб інформація працювала, і працювала в інтересах її споживачів» [46, с. 31-32].

Тому новітньою тенденцією розвитку АБС стає їх поділ на два рівні – OLTP і OLAP, до яких з часом додається і третій – DSS.

OLTP (англ. on-line transaction processing – оперативне виконання транзакцій) – це сукупність модулів підтримання поточної операційної роботи банку, які становлять основу автоматизації його діяльності. На відміну від цього, OLAP (англ. on-line analytical processing – оперативний аналіз) – це рівень аналітичної обробки даних, який передбачає виконання операцій з консолідації та агрегування інформації, виявлення асоціативних зв'язків, розрахунку фінансових показників, проведення фінансового аналізу, надання звітів менеджерам банку тощо.

Невід'ємною умовою ефективного функціонування цього рівня АБС є створення централізованого сховища даних (Data Warehouse), яке розробник цієї ідеї Б. Інмон визначив як «предметно орієнтовану, інтегровану, незмінну, підтримуючу хронологію набору даних, організовану для цілей підтримки управління» інформаційну систему [57]. Сховище даних дозволяє суттєво прискорити та здешевити пошук інформації для складання аналітичних звітів та прийняття управлінських рішень, покращує управління ризиками та підвищує загальну прозорість бізнесу. Отже, незважаючи на значну вартість проекту його творення, ці витрати достатньо швидко окупаються. В Україні одними з перших запровадили централізоване сховище даних такі банки, як Ерсте Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсоцбанк, Банк «Фінанси та кредит» та ряд інших.

Нарешті, третій рівень АБС - DSS (англ. decision support system – система підтримки прийняття рішень) включає складні алгоритми аналізу та моделювання процесів для підготовки варіантів управлінських рішень.

Слід відмітити, що зазначені напрямки технологічних стратегій не тільки самі є інноваційними, а й, у свою чергу, створюють умови та сприяють реалізації багатьох інших видів банківських інновацій у ситуації, коли банк виходить на нові ринки, запроваджує нові продукти, розробляє нові канали продажів.

З цієї точки зору, постійно інноваційною за своїм змістом є стратегія розвитку дистанційного обслуговування клієнтів. Враховуючи, що у зарубіжних країнах перші касові автомати та банкомати з'явилися наприкінці 60-х – на початку 70-х років, а перші системи телефонного та домашнього банкінгу – на початку 80-х років ХХ ст., не можна сказати, що сьогодні ці технології у повному сенсі є інноваціями, проте вони розповсюджуються на нові ринки та безперервно вдосконалюються, наповнюються новими функціями та можливостями. На думку одного з провідних західних фахівців у сфері банківського бізнесу, К. Скіннера, зараз «відбувається зародження банку нового типу – банку, який «завжди готовий»,... працює у режимі 24x7x365, добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє та впроваджує технології безконтактного ініціативного локально орієнтованого сервісу і має бездоганну організацію служби бек-офісу, пропонуючи своїм клієнтам обслуговування через філії і через відеоінтернет» [222, с. 165-175].

Так, найсучасніші моделі банкоматів фактично перетворилися на термінали банківського самообслуговування, за допомогою яких можна виконати не тільки традиційні операції, а й інкасувати чеки, отримати кредит, придбати іноземну валюту або цінні папери, проконсультуватися з банківським фахівцем тощо.

У деяких країнах банкомати перетворилися фактично на міні-фінансові супермаркети. Зокрема, у Сінгапурі стандартний банкомат може надавати споживачам до 35 видів послуг, у тому числі таких нетрадиційних, як оформлення купівлі автомобіля, купівля-продаж цінних паперів, аж до проведення IPO. У Великій Британії телекомунікаційною компанією British Telecom був запроваджений проект, що дозволив через банкомати обмінювати звичайні гроші на електронну готівку, яку потім можна використовувати для розрахунків в інтернет-магазинах. В Індії останнім часом розглядається проект

об'єднання банкоматів місцевих банків з мережею залізничних кас для продажу квитків. Крім того, у цій країні, особливо у сільських районах, почали розповсюджуватися біометричні АТМ, що використовують для ідентифікації клієнта, наприклад, дактилоскопічні дані і за допомогою яких передбачається залучити до користування банківськими послугами найширші верстви населення.

В Україні провідні банки – Брокбізнесбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсоцбанк та деякі інші – нещодавно започаткували проекти зі створення зон самообслуговування приватних клієнтів, в яких розташовуються банкомати, електронні касири, інформаційні кіоски. Проте клієнти повинні адаптуватися до нової форми обслуговування, тож швидких результатів від її впровадження очікувати недоцільно.

Іншою технологічною інновацією, яку зарубіжні комерційні банки запропонували клієнтам на початку 1980-х років, став телефонний банкінг. Через свій домашній телефон клієнт у режимі тонального набору міг надавати розпорядження про оплату рахунків за комунальні, медичні, страхові послуги, товари, а також одержувати відомості про стан свого рахунку та іншу фінансову інформацію. У сучасних умовах ця система набула подальшого розвитку у вигляді мобільного, зокрема, SMS-банкінгу. Перші спроби використання мобільного зв'язку у банківських операціях наприкінці 1990-х років не були успішними з трьох причин: процес був трудомістким, повільним та дорогим. Технологічні зміни, що протягом певного часу відбулися як у виробників телефонів та мобільних операторів, так і у банках, створили достатні передумови для використання цього нового каналу клієнтського обслуговування, особливо у країнах з фінансовими ринками, що розвиваються, у тому числі, і в Україні.

Система «домашнього банкінгу» (або «клієнт-банк»), що передбачає встановлення на комп'ютері клієнта програмного забезпечення, яке дозволяло б обмінюватися інформацією з інформаційною системою банку, у наші дні отримала подальший розвиток у вигляді інтернет-банкінгу. Інтернет, будучи одним з основних сучасних джерел інформації та ефективним засобом її передачі, не міг не зацікавити банки з точки зору можливостей використання у власній

діяльності з метою розширення кола клієнтів та зниження вартості їх обслуговування. Оскільки для виконання операцій у даному випадку використовується стандартний браузер, відпадає необхідність встановлення клієнтської частини програмного забезпечення. Найбільш важливі позитивні риси інтернет-технології з точки зору банку – це підтримка розподіленої роботи, уніфікація клієнтських робочих місць, спрощення адміністрування, зниження загальної вартості експлуатації інформаційного комплексу.

Розвиток інтернет-банкінгу розпочався з пропозиції інформаційних та технічних послуг – надання можливості відкрити рахунок або замовити платіжну картку, слідкувати за станом рахунку у реальному режимі часу, самостійно отримувати різні формати виписок, заблокувати картку тощо. Пізніше, із запровадженням надійніших технологій захисту інформації та зручніших способів здійснення операцій, до цього додалися опції перерахування коштів між власними рахунками, здійснення оплати рахунків та покупок в інтернет-магазинах.

Технологія інтернет-банкінгу розвивалася у двох організаційних формах – повністю онлайн-банку та окремого підрозділу звичайного банку. Незважаючи на успіх інтернет-банків на початку роботи, недостатня відпрацьованість їх бізнес-моделей [165, с. 299] привела до того, що багато таких фінансових інститутів, створених у другій половині 1990-х, з часом припинили своє існування.

Подальший розвиток інформаційних технологій дозволив зарубіжним комерційним банкам запропонувати клієнтам, крім послуг, що стали вже стандартними в системі інтернет-банкінгу, й додаткові можливості: опублікування на сайті сканованих зображень зарахованих на рахунок чеків та їх збереження в архіві протягом певного періоду часу; запровадження автоматичного регулярного списання визначених сум конкретному одержувачу; агрегація рахунків, тобто можливість управляти онлайн-рахунками, що відкриті у різних банках; надсилання електронних повідомлень та нагадувань; допомога у бюджетуванні – формування звітів за напрямками витрат коштів з рахунків тощо. Подолання «відірваності» клієнтів від працівників банку, яка стала суттєвим негативним психологічним

фактором у роботі онлайн-банків, поступово долається запровадженням двосторонніх інтерактивних відеосистем.

У пострадянських країнах комерційні банки оволоділи технологією інтернет-банкінгу дещо пізніше, десь на рубежі 1990-х -2000-х років. В Україні на початку 2000-х років на цьому сегменті фінансового ринку була представлена тільки невелика кількість банків – Аваль, Приватбанк, ПУМБ, Укрексімбанк, Укрсоцбанк. Причин тому було декілька, як внутрішнього для банків, так і зовнішнього характеру. Причиною, що стосувалася діяльності самих банків, був недостатній рівень їх технологічної готовності. Надалі, тільки у 2003 році був прийнятий Закон України «Про електронний цифровий підпис», який надав законодавчі підстави для здійснення аутентифікації користувачів інтернет-банкінгу. І нарешті, необхідно брати до уваги психологічну неготовність клієнтів банків до роботи за новими технологіями.

Проте з часом змінюються й інтернет-технології, і з середини 2000-х років фахівці говорять про створення нового покоління мережі – Web 2.0. Її формують веб-сторінки з динамічними даними, які, на відміну від статичних веб-сторінок у «старому» інтернеті, можуть бути створені чи змінені користувачами.

Спеціалісти провідних банків світу вже вивчають вплив технологій Web 2.0 на сферу фінансових послуг. На їх думку, соціальні мережі можуть виступати додатковим джерелом інформації про існуючих та потенційних клієнтів банків, могутнім засобом маркетингових комунікацій, а також перспективним каналом, через який можуть надаватися деякі банківські послуги (платежі, відкриття депозитів, продаж стандартних інвестиційних продуктів тощо).

У цьому плані інновацією світового масштабу стало створення українським Приватбанком влітку 2008 року першого банківського інтернет-віджету (від англ. widget – штука, приладдя), тобто програми надання певних банківських послуг, яку дуже просто можна встановити на власному сайті або профілі у соціальній мережі. Через банківський віджет можна оплатити мобільний зв'язок, придбати ваучер Skype, замовити платіжну картку, розрахуватися за кредитом,

відкрити депозит тощо; перелік послуг постійно розширюється [35].

Разом з тим, найбільшою проблемою інтернет-банкінгу залишається проблема гарантування безпеки здійснення операцій. Доступ до банківських веб-сайтів через стандартні браузері, а також забезпечення певної анонімності дій у глобальній мережі, зумовили уразливість таких транзакцій щодо комп'ютерного шахрайства. Тому одночасно з розширенням функціоналу інтернет-банкінгу комерційні банки реалізують стратегію інноваційного розвитку засобів захисту віртуальних операцій через запровадження багатофакторної ідентифікації користувачів, системи одноразових паролів, шифрованих протоколів доступу, додаткових ознак справжності сайтів тощо.

Логічним продовженням розвитку системи індивідуального дистанційного обслуговування за допомогою телефонного зв'язку стало створення комерційними банками наприкінці 1980-х рр. call-центрів (від англ. call – телефонний виклик), які являли собою одночасно технологічну та організаційну інновацію. В українських банках перші такі структури з'явилися на початку XXI ст.

У наш час вважається, що наявність ефективного центру телефонної підтримки клієнтів є однією з найважливіших складових успішної діяльності кредитного інституту. Крім забезпечення можливості оперативної обробки великої кількості телефонних викликів та скорочення витрат на обслуговування клієнтів, робота call – центру покликана сприяти зростанню обсягу продаж банківських продуктів, збільшенню рівня задоволеності, а отже – і лояльності клієнтів. Зокрема, в одній з найбільших фінансових установ світу – американському Citibank, що має потужний центр телефонного обслуговування, порядку 10-15% продажів продуктів та послуг приходить саме на цей підрозділ [265].

Основною характерною рисою call-центру є можливість забезпечити кожному клієнту індивідуальне обслуговування. Програмні засоби дозволяють ідентифікувати абонента, що дзвонить, та отримувати з банківських баз даних інформацію про нього самого, його звичні запитання, час та причину його останнього звернення, послуги, якими він користується; отже, оператор може бути краще

підготовленим до розмови. Найсучасніші технології дозволяють за голосовими характеристиками розпізнавати емоції, настрої особи, що звертається телефоном до банку, а також здобувати корисну інформацію з будь-якої вільної розмови з клієнтом.

У сучасних умовах розвитку концепції телефонних центрів йде за трьома технологічними напрямками: впровадження самообслуговування, інтеграція можливостей традиційного call-центру та інтернет-технологій, максимальне наближення співробітників фінансового інституту (як телефонного центру, так і профільних фахівців) до споживачів. Тому вже скоро телефонні розмови перестануть бути виключним засобом взаємодії з клієнтами: паралельно оператори будуть спілкуватися з ними через онлайніві комунікатори (типу ICQ та Skype), в чатах та форумах, а також надсилати листи електронною поштою. Реальністю поступово стає відеозв'язок клієнта, що знаходиться у місцевому відділенні, зі співробітниками call-центру або фахівцями головного офісу банку.

Іншим, крім вдосконалення дистанційного обслуговування, стратегічним напрямком розвитку банківських технологій є розробка та запровадження інноваційних систем роздрібних платежів. Враховуючи поступове зниження операційних витрат на оброблення значних обсягів платіжної інформації, цей ринок має високий потенціал для забезпечення кредитних інститутів стабільними комісійними доходами.

Загальною тенденцією у всіх розвинутих країнах є збільшення використання приватними особами електронних платіжних інструментів, а також створення банками можливостей автоматичної обробки документів на паперових носіях (чеків та рахунків). Найактивніше останні десятиліття розвивається такий метод здійснення розрахунків, як платежі за допомогою банківських платіжних карток (БПК).

В Україні розвиток карткового бізнесу розпочався з другої половини 1990-х років, і лідерами виступали такі банки, як Аваль, Надра, Правекс, ПриватБанк. Проте основною сферою застосування платіжних карток стала виплата у безготівковій формі заробітної плати, пенсій, соціальної допомоги тощо приватним особам, а не здійснен-

ня роздрібних розрахунків за рахунок кредиту, як це було у розвинутих країнах. Розвиток еквайрінгу та мережі терміналів для прийому карток у підприємствах торгівлі та послуг в Україні і зараз значно відстає від темпів їх емісії [139].

В останні п'ятнадцять років у світі спостерігається поступовий перехід від карток з магнітною смугою на чип - або смарт-картки (від англ. smart - розумний, інтелектуальний), які зберігають інформацію про перенесені в «електронний гаманець» кошти, надають відомості про рух коштів, можуть бути у будь-який момент поповнені тощо. Розрахунки смарт-картками дозволяється авторизувати у межах ліміту, записаного на мікропроцесорі, тобто у режимі оффлайн, без необхідності зв'язку з процесинговим центром. Цим долається основний недолік системи, що базується на використанні карток з магнітною смугою, а саме: великі витрати на телекомунікаційні мережі і не завжди достатня швидкість виконання операцій. Проте самі чип-карти є значно дорожчими за звичайні, що є однією з причин повільного їх впровадження.

В Україні першу смарт-картку MasterCard випустив у 2003 році банк Аваль. Проте поширення вони набули тільки у межах Національної системи масових електронних платежів (НСМЕП), що була створена на початку 2000-х років і діяльність якої концептуально і фінансово забезпечується Національним банком України. На середину 2008 року до складу НСМЕП входили 44 члена (42 банки та 2 небанківські установи), ними було встановлено 5,3 тис. терміналів, саме тоді була емітована двохмільйонна карта цієї системи. Лідерами з емісії карток НСМЕП є такі банки, як Експрес-Банк, Імексбанк, Мегабанк, Банк Демарк.

Подальше вдосконалення технологій викликало появу нового покоління смарт-карт, що забезпечують здійснення безконтактних платежів за допомогою технології RFID (Radio Frequency Identification). Для здійснення платежу ці картки потребують тільки піднесення до приймаючого пристрою. Особливого поширення вони набули в азійських країнах – Південній Кореї, Гонконзі, Сінгапурі, Японії; у Великій Британії їх пропонують банки Barclays і Halifax, у Сполучених Штатах - J.P. Morgan Chase, в Австралії - Commonwealth Bank of

Australia. Українські картки НСМЕП також мають “двохконтурний” чип, який підтримує два інтерфейси: контактний та безконтактний.

Абсолютно новим методом здійснення розрахунків, розробленим банками, є біометричні платежі, що передбачають біометричну аутентифікацію платника для його ідентифікації та надання дозволу на списання коштів з банківського рахунку. Найчастіше для аутентифікації застосовують відбитки пальців людини, проте можливо використання зображення сітківки ока або особливостей голосу. Біометричні платежі були вперше застосовані у США у 2002 році; з компаніями, що розробляють відповідне обладнання, тут активно співпрацюють Citibank та Bank of America.

Наступним напрямком інноваційних технологічних стратегій банків у сфері платіжних технологій є розвиток систем переказів приватних осіб, або за міжнародною термінологією - платежів P2P (person-to-person, тобто від фізичної особи фізичній особі). Вважається, що світовий ринок грошових переказів визначають, у першу чергу, такі традиційні гравці як Western Union, MoneyGram, Vigo тощо. Тому для того, щоб банки могли конкурувати з цими системами, вони повинні запропонувати клієнтам високотехнологічне та економічно ефективне рішення, яке б надавало додаткові зручності користувачам.

Роздрібні банки бачать у розвитку систем міжнародних переказів перспективи залучення клієнтів, насамперед, іммігрантів, які користуються цими послугами, до банківського обслуговування на постійній основі, що, до речі, дуже часто і відбувається. Фахівці вважають, що для утримання цього сектору ринку фінансових послуг банкам необхідно активніше співпрацювати з небанківськими платіжними системами, а також розвивати асоціативну діяльність між собою, що дозволить зекономити час та ресурси на розробку індивідуальних технологічних платформ. Наприклад, один з найвідоміших банків США Bank of New York Mellon виступає провайдером відповідних послуг для невеликих регіональних банків через власну систему Remit WorldwideSM.

Вітчизняні банки теж останнім часом розробляють та запроваджують для приватних осіб системи так званих прискорених пере-

казів. Вони, як правило, призначені для здійснення платежів без відкриття поточних рахунків, що робить цей процес значно простішим та зручнішим, а також розрахованим на найширше коло споживачів. Так, протягом 2000-х років практично всі великі українські банки у межах власних філіальних мереж запровадили зазначені технології («АвальЕкспрес», «ПравексТелеграф», «СОФТ» Укрсоцбанку, «Аверс» банку «Фінанси та кредит», «ТГП» Промінвестбанку, «Замить» Укрсиббанку тощо), а ПриватБанк, використовуючи можливості асоційованих банківських структур в інших країнах, у системі «PrivatMoney» надає послуги не тільки внутрішніх, а і транскордонних переказів.

Одночасно банки, насамперед, зарубіжні, інтенсивно розробляють платіжні технології з використанням такого поки що незвичного носія електронних грошей, як мобільні телефони. У випадку застосування технології NFC (англ. near-field communication – зв’язок на близькій відстані) списування суми за придбані товари та послуги з вбудованого у телефон чипу або навіть безпосередньо з банківського рахунку відбувається шляхом простого піднесення мобільного телефону до зчитувального пристрою. Така технологія мобільних платежів набуває особливого поширення в Японії та Південній Кореї, а також в європейських країнах.

Іншим напрямом є створення систем грошових переказів з використанням тільки номерів мобільних телефонів, до яких, у свою чергу, «прив’язані» віртуальні рахунки, кошти на які первісно перераховуються, як правило, з карткових рахунків. Серед таких систем можна назвати RBC Modex, що була розроблена канадським Royal Bank of Canada, та LiqPay українського ПриватБанку. Вони приваблюють споживачів простотою та швидкістю виконання платежів, мультивалютністю, невисокими комісіями.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у сучасних умовах розробка та реалізація інноваційних технологічних стратегій чинить позитивний вплив 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 інноваційних технологічних стратегій повинно враховувати специфічні ризики, що притаманні цієї 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 новітніми продуктами та технологіями.

6.2. Стратегії впровадження організаційно-управлінських інновацій

Інноваційні стратегії банків у сфері організації управління пов'язані, у відповідності до методологічних положень Керівництва Осло, із впровадженням нових методів в їх бізнес-практику, в організацію діяльності та у відносини із зовнішнім середовищем, насамперед, з клієнтами; більш того, тільки у контексті реалізації концепції стратегічного управління ці зміни вважаються інноваціями [347, с. 52].

Важливою особливістю організаційно-управлінських інноваційних стратегій, на нашу думку, є те, що їх успішне втілення не тільки само по собі забезпечує покращення функціонування банку, зростання його вартості та зміцнення конкурентних позицій, а і створює сприятливі умови для імплементації інших напрямків інноваційної політики, насамперед, у сфері продуктів та технологій.

Крім того, слід зазначити, що вдосконалення механізмів управління комерційними банками відбувається, незважаючи на специфіку банківництва як виду економічної діяльності, у руслі розвитку загальної теорії менеджменту. Причому інноваційні концепції, методи та прийоми управління адаптуються ними не лише до загальних особливостей банківської діяльності, а і до специфічних умов та характеристик конкретної кредитно-фінансової установи. Тому впровадження таких проектів є достатньо тривалим у часі, потребує значних матеріальних та інтелектуальних ресурсів, а отже, повинно

співвідноситися з необхідністю забезпечення стабільної оперативної роботи банку.

Змістом інноваційних стратегій банків у сфері бізнес-практики є впровадження широкого кола управлінських методів – трансфертного ціноутворення, бюджетування, функціонально-вартісного аналізу, контролінгу, логістики, управління якістю, бенчмаркінгу тощо [99], кожен з яких може бути предметом окремого дослідження. Проте одним з найбільш значимих явищ, як було показано раніше, є застосування процесного підходу, який, будучи покладеним в основу концепції процесно-орієнтованого управління, став інноваційним напрямом в організації менеджменту великих корпорацій, у тому числі, і банків.

У сучасній науці та практиці існують різні точки зору щодо методології вдосконалення бізнес-процесів. Одні фахівці вважають, що конкурентоспроможність компаній доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні покращення бізнес-процесів. Ці погляди знаходять відображення у концепціях загального управління якістю – TQM (англ. Total Quality Management) та безперервного покращення процесів - CPI (англ. Continuous Process Improvement).

Інша точка зору полягає у тому, що у наш час саме докорінна зміна бізнес-процесів є найбільш ефективним методом, який дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність. Технології проведення активних, «революційних» змін діяльності організації отримали назву реінжинірингу бізнес процесів - BPR (англ. Business Process Reengineering).

Основи теорії реінжинірингу були закладені у другій половині 1980-х років у США у ході дослідницьких робіт під егідою Масачусетського технологічного інституту та Гарвардського університету. Але справжній прорив у цьому напрямі досліджень пов'язується з публікацією у 1993 році американськими вченими М. Хаммером і Дж. Чампі роботи під назвою «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі». Автори визначають реінжиніринг як «принципове переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності» [255,

с. 52]. Запорукою успішності реінжинірингу вважається виникнення нестандартної ідеї, яка дозволяє докорінним чином змінити бізнес-процес, підвищуючи цінність кінцевого продукту для клієнта.

Автори цієї концепції розглядали BPR як революцію у бізнесі, яка означає відступ від базових принципів вдосконалення функціонування компаній, що були запропоновані раніше, та перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність. Саме тому дуже часто проведення реінжинірингу асоціюється у практиків тільки із застосуванням інноваційних інформаційних технологій. Проте це є лише одним з його напрямків та методів забезпечення. Проблеми найчастіше полягають не у недостатній автоматизації, а у самій логіці процесу. Перша стаття М. Хаммера, присвячена BPR, так і називалася – «Реінжиніринг традиційних методів роботи: не автоматизуйте їх, а відкидайте». У цій роботі автором були визначені наступні принципи реінжинірингу, які повністю можуть бути застосовані і до вдосконалення організації банківництва:

- організація бізнес-процесів навколо результатів, а не завдань;
- отримання інформації самими користувачами та її максимальна обробка для подальшого використання;
- відношення до географічно розпорощених ресурсів як до централізованих;
- поєднання паралельної діяльності замість інтегрування результатів;
- вбудовування контрольної функції в процес прийняття рішення та виконання роботи;
- отримання інформації у загальній базі [303].

Особливо активно зарубіжні банки реалізовували програми BPR протягом 1990-х років [6]. У ході обстеження компаній Північної Америки, що спеціалізувалися на наданні фінансових послуг, було встановлено, що у середньому проект реінжинірингу виконувався протягом п'ятнадцяти місяців та давав економію на витратах у розмірі 24% [289]. За іншими даними, часто тільки оголошення про наміри банків щодо проведення реінжинірингових програм справляли позитивний ефект на котирування їх акцій. Досвід цих банків

свідчить, що успішне здійснення реінжинірингу потребує поєднання кількох моментів.

Насамперед, необхідно усвідомлення потреби у змінах з боку вищого керівництва банку, оскільки без його рішучої підтримки будь-яка інноваційна програма приречена на невдачу. Крім того, потрібно, щоб вигоди від майбутніх змін були очевидні та реальні для всього колективу. І, нарешті, проект повинен охопити всю організацію, оскільки у реінжинірингу бізнесу трансформуються не просто процеси – трансформується мислення колективу. У центрі уваги має бути докорінна зміна самого характеру роботи кожного співробітника і його робочого оточення - готовність і вміння виконувати розширене коло операцій, нести відповідальність не тільки за свої власні дії, а і за результати спільної роботи. Саме таке радикальне перепроектування діяльності вимагається, якщо банк має намір перейти від стратегії, що орієнтована на «виготовлення» фінансових продуктів, до стратегії, що спрямована на задоволення потреб клієнтів.

Отже, для диверсифікованих компаній, якими є банки, реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення наступних завдань:

- визначення оптимальної послідовності функцій, які виконуються, що приводить до скорочення тривалості циклу обслуговування клієнтів;

- оптимізація використання ресурсів у різних бізнес-процесах у результаті чого мінімізуються витрати;

- побудова адаптивних бізнес-процесів, націлених на швидку адаптацію до змін потреб споживачів, технологій, поведінки конкурентів, а отже, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічного зовнішнього середовища;

- синхронізація та координація процесів, що виконуються одночасно [234, с. 34].

За своєю суттю, реінжиніринг є класичним проектом інноваційного типу. На початковій його стадії створюється проектна група, до складу якої можуть включатися як менеджери банку, так і незалежні консультанти. Вони здійснюють аналіз ситуації та відбір бізнес-процесів для докорінної перебудови на основі наступних ознак:

-
- дисфункціональність, тобто наявність суттєвих проблем у реалізації;
 - значимість, тобто які процеси найбільш цінуються клієнтами банку;
 - можливість реалізації, а саме: які з бізнес-процесів можуть бути перепроєктовані найшвидше та найуспішніше.

Ідентифікацію та опис існуючих бізнес-процесів теоретично можна здійснити й найпростішими методами - блок-схемою або словесним описом. Проте кількість та різноманіття бізнес-процесів комерційного банку вимагає застосування для їх аналізу сучасних методологій та програмних засобів, серед яких найбільш відомими є SADT, IDEF, DFD, UML, ARIS.

Можливе використання двох підходів до описання бізнес-процесів. У першому варіанті спочатку розробляється ієрархічна структура («дерево») бізнес-процесів банку й їх опис здійснюється послідовно за рівнями ієрархії (рис. 6.1). У другому варіанті спочатку аналізується організаційна структура банку і описується діяльність підрозділів у рамках різних бізнес-процесів. Наприкінці всі процедури одного бізнес-процесу з різних підрозділів зводяться в єдину схему.

Якщо існуючі бізнес-процеси вже попередньо проаналізовані та описані (фаза «зворотного інжинірингу»), то на стадії розробки здійснюється моделювання майбутніх бізнес-процесів за принципом «як повинно бути» з максимальним використанням можливостей інформаційних технологій (процес «прямого інжинірингу»).

Фаза реалізації проекту включає, як правило, декілька етапів - лабораторну стадію, пілотне впровадження та тиражне впровадження. Мета лабораторної стадії – перевірити життєздатність гіпотез, що були покладені в основу проекту, в умовах моделювання конкретних ситуацій. Після цього здійснюється реальний запуск декількох процесів, але на обмеженому полігоні. І тільки наприкінці перепроєктовані бізнес-процеси впроваджуються у масштабах усього банку.

Останнім етапом реінжинірингу є фаза завершення, коли підбиваються загальні підсумки і, головне, здійснюється оцінка ефектив-

- 1. Обслуговування фізичних осіб
- 2. Обслуговування юридичних осіб
 - 2.1. Розрахунково-касове обслуговування
 - 2.2. Депозитне обслуговування
 - 2.3. Обслуговування зовнішньоекономічної діяльності
 - 2.4. Кредитування
 - * 2.4.1. Разовий кредит
 - ✓ 2.4.1.1. Оформлення і видача кредиту
 - ◆ 2.4.1.1.1. Отримання та обробка заявки
 - ◆ 2.4.1.1.2. Аналіз кредитоспроможності позичальника
 - ◆ 2.4.1.1.3. Видача кредиту
 - ✓ 2.4.1.2. Погашення кредиту
 - * 2.4.2. Відновлювальна кредитна лінія
 - * 2.4.3. Овердрафт
 - 2.5. Факторинг
 - 2.6. Врахування векселів
 - 2.7. Інкасація
 - 2.8. Депозитарне обслуговування
- 3. Робота на фінансових та міжбанківських ринках
- 4. ІТ-забезпечення та зв'язок

Рис. 6.1. Частина дерева банківських бізнес-процесів

ності проекту, з'ясується, наскільки повно реалізована його концепція. Ця стадія, безумовно, є необхідною, але аналіз буде плідним тільки у випадку, якщо з самого початку проекту були встановлені певні цільові показники для кожного процесу, бажано у кількісному вимірі.

Загальне позитивне сприйняття стратегії щодо радикального перетворення бізнес-процесів не повинно залишати поза увагою певні обмеження, що накладаються специфікою банківської діяльності. По-перше, це стосується ризиків. Кардинально змінювати бізнес-процеси, ставлячи за мету покращення обслуговування клієнтів та зменшення витрат, тут можливо тільки за умови зменшення рівня ризиків «на виході», або, щонайменше, збереження їх прийнятної рівня. Основними видами банківських ризиків, що можуть підви-

щитися внаслідок формального проведення BPR, на нашу думку, є операційний, кредитний та ризик репутації.

Крім того, технології проведення та контролю банківських операцій достатньо жорстко формалізовані у нормативних документах Національного банку України, тому реорганізація бізнес-процесів можлива тільки з урахуванням їх вимог.

Слід зазначити, що концепція реінжинірингу постійно розвивається та збагачується, що знайшло відображення у переході від класичного «операційного» варіанта до більш змістовного трактування цього інноваційного напрямку перетворення організації. Розширене трактування базується на ідеях Т. Бекмана, який визначав реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову всієї бізнес-системи для досягнення кардинальних покращень у цінності для клієнта та організаційній роботі [323, с. 12]. Звертає на себе увагу той факт, що тут об'єктом впливу є «бізнес-система», а не окремий бізнес-процес, причому дії спрямовуються не на зниження витрат, а на підвищення якості, котра, згідно стандартів ISO 9000:2000, розуміється не просто як відповідність яким-небудь параметрам, а як міра задоволеності клієнта продуктом або наданою послугою.

Українські банки приступили до комплексного впровадження проєктів BPR на початку 2000-х років, хоч до цього часу вони підсвідомо використовували цей механізм для часткової модернізації своїх бізнес-моделей [75; 78]. Одним з перших у 2002 році анонсував проведення масштабного реінжинірингу роздрібного бізнесу банк «Аваль». Для його реалізації банк уклав контракт з консалтинговою компанією Ernst&Yang та придбав новітнє програмне забезпечення Bankmaster RS. У результаті Аваль отримав дворівневу систему реалізації бізнес-процесів, яка складається з центрального офісу, де розробляються банківські продукти, здійснюється оцінки ризиків та формується політика банку, та широкої мережі філій та відділень, що займаються роздрібним продажем.

У 2004 році Укрсоцбанк почав реалізацію розрахованого на три роки проєкту структурних перетворень під назвою «Трансформація», основним змістом якого була оцінка та приведення до оптимально-

го стану організаційно-функціональної структури, бізнес-процесів, регламентів банку з наступною підтримкою цих змін сучасною інтегрованою банківською системою. У проєкті передбачалася участь зовнішніх консультантів, проте перевага віддавалася підготовці власного персоналу.

Головною метою реінжинірингу визначався запуск механізму самоадаптації системи Укрсоцбанку, який дозволив би швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому найбільш складним завданням вважалося забезпечення синхронізації змін – реорганізації бізнес-процесів, впровадження сучасного ІТ- рішення, вдосконалення знань та навичок персоналу [245].

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в основі застосування інноваційних підходів до управління банківською діяльністю знаходиться розуміння того, що шлях до ефективного бізнесу лежить саме через правильно побудовані, гнучкі бізнес-процеси, які легко адаптуються. Результатом реінжинірингу бізнес-процесів комерційних банків, як й інших організацій, є вихід на задані параметри роботи, суттєве підвищення конкурентоспроможності, реалізація потенційних можливостей розвитку. Але дуже часто, і це знаходить підтвердження у сучасній практиці роботи українських банків, комплексне реформування бізнес-процесів не вдається внаслідок певних упущень, серед яких, насамперед: постановка незрозумілих для колективу цілей та завдань, недостатньо детальне планування змін, відсутність жорстких методів контролю, неефективне управління людськими ресурсами.

Проте, разом із вдосконаленням бізнес-процесів, як вже зазначалося, суттєвого значення для банків у сучасних умовах набуває забезпечення їх структурної мобільності, у тому числі, використовуючи можливості мережевої економіки, що поступово формується. Мережа у даному випадку розуміється як група організацій, які об'єднуються з метою використання своїх особливих ресурсів і специфічних переваг для реалізації певних спільних проєктів й які територіально можуть бути суттєво віддаленими одна від одної. Одним із шляхів створення таких систем у банківському бізнесі є використання аутсорсингу (англ. outsourcing – залучення зовнішніх ресурсів).

Узагальнюючи дефініції аутсорсингу, що існують у науковій літературі, можна сказати, що під ним розуміється часткова або повна передача на основі тривалих угод робіт із забезпечення певних підтримуючих або супутніх бізнес-процесів стороннім спеціалізованим організаціям для концентрації власних зусиль на діяльності, що формує ключові компетенції компанії.

У банківському секторі аутсорсинг почав застосовуватися значно пізніше, ніж, наприклад, у сфері інформаційних технологій. Лише з початку 1990-х років банки розвинутих країн все активніше стали віддавати зростаючі обсяги робіт стороннім виконавцям. Більш того, деякі інноваційно налаштовані фінансові інститути зараз розглядають можливість самим виступати провайдерами послуг у виконанні, як правило, нерентабельних бек-офісних операцій для інших банків [358].

За визначенням Європейського центрального банку (ЄЦБ), банківський аутсорсинг означає постачання кредитному інституту іншою організацією послуг та обладнання, які становлять частину бізнес-процесів, що необхідні для надання банківських або інших фінансових послуг. Одночасно ЄЦБ наголошує, що при цьому безпосередній контроль за виконанням переданих операцій також переходить до зовнішнього провайдера, який може бути спеціалізованою компанією усередині банківського холдингу, незалежною організацією або спільним підприємством банку з третьою стороною [337, с. 25].

Ну нашу думку, можна визначити наступні основні переваги стратегічної орієнтації на запровадження аутсорсингу у банківській сфері:

- організаційно-управлінські, що дозволяють зосередити увагу та ресурси на основній діяльності, стратегічних цілях банківської установи та на задоволенні потреб клієнтів; покращити керованість процесами; усунути технічні обмеження зростання банку;

- технологічні, що дозволяють отримати доступ до ресурсів, які відсутні всередині банку; отримати доступ до новітніх технологій та досвіду, якими володіє фірма-аутсорсер; забезпечити висококласні

професійні послуги при меншій сумі витрат; підвищити надійність обслуговування, яку гарантує стороння фірма;

- економічні, що дозволяють скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесу та підвищити прибутковість бізнесу; скоротити постійні витрати; вивільнити ресурси для проведення інноваційних розробок.

Банківському аутсорсингу притаманні певні особливості, основною з яких є неможливість передавання зовнішнім виконавцям операцій, виконання яких ліцензується. Певним виходом з цієї ситуації може бути створення банками стратегічних альянсів з установами, що також мають ліцензії на виконання банківських операцій.

Ще одним обмеженням є високі вимоги щодо збереження конфіденційності інформації, оскільки відомості про діяльність та фінансовий стан клієнтів, що отримують банки у процесі їх обслуговування, є банківською таємницею. На наш погляд, вирішення цієї проблеми не може полягати у простому включенні в аутсорсингові угоди положень про збереження конфіденційності, необхідним є нормативне визначення засад банківського аутсорсингу державними регуляторними органами.

З приводу цього слід зазначити, що органи банківського нагляду багатьох розвинутих країн вже розробили відповідні документи – стандарти, настанови, в яких висловили своє бачення шляхів реалізації аутсорсингу у банківській сфері, менеджменту ризиків, що виникають, та зафіксували повну відповідальність банків за виконання бізнес-процесів та функцій, що передаються ними третім особам [329, с. 34-35; 345, с. 9-10].

Аналіз роботи зарубіжних та вітчизняних фінансово-кредитних інститутів свідчить, що основними напрямками банківського аутсорсингу є:

- підтримка та розвиток інформаційно-комунікаційних систем; за існуючими даними, оплата послуг аутсорсерів може становити до 30-40% інформаційних витрат банків;
- робота call-центрів;
- розробка та підтримка банківського сайту;
- розробка та підтримка рішень для інтернет-банкінгу;

-
- емісія та еквайринг платіжних карт;
 - процесинг та технічне обслуговування пристроїв самообслуговування;
 - залучення клієнтів (кредитні брокери);
 - обслуговування кредитів, особливо іпотечних;
 - стягнення простроченої заборгованості (колекторські компанії);
 - обслуговування операцій з цінними паперами;
 - послуги з інкасації та перевезення готівкових коштів;
 - маркетингові дослідження, підготовка PR- акцій;
 - господарська діяльність.

З огляду на основну економічну мету застосування аутсорсингу – збільшення операційної ефективності – великого значення набуває визначення доцільності передачі банком певних процесів на зовнішнє виконання. Її мірою може бути співвідношення досягнутої економії та витрат, що відносяться до всіх стадій переходу на аутсорсинг – виділення прийнятних процесів, пошуку та оцінці виконавців, перебудові внутрішніх процесів для адаптації до аутсорсингу, контролю за роботою аутсорсера та менеджменту ризиків, а також оплати вартості послуг сторонній компанії. Часто далеко не всі складові витрат враховуються банківським керівництвом при прийнятті відповідного рішення.

Слід мати на увазі, що поряд з явними перевагами використання аутсорсингу, банківські установи повинні враховувати додаткові ризики, які при цьому виникають, та створювати ефективні механізми їх мінімізації. Основні ризики банківського аутсорсингу були визначені у 2005 році Об'єднаним форумом при Базельському комітеті банківського нагляду, серед них: стратегічний, ризик втрати репутації, ризик недотримання правил, операційний, стратегічний ризик виходу, ризик іншої сторони, ризик країни, ризик контракту, ризик концентрації та системний ризик [345, с. 11-12].

Аналіз свідчить про посилення тенденції застосування українськими банками стратегії аутсорсингу. На даний момент найбільш розповсюдженим його видом є аутсорсинг ІТ технологій та обслуговування комп'ютерного обладнання, а також операцій з платіжними картками. У той же час, основною перепорою для масштабнішого

застосування цієї інноваційної форми організації банківського бізнесу в Україні та для урізноманітнення його напрямків є, на наш погляд, нерозробленість відповідної нормативної бази. Останнім часом особливо активно дискутується один з аспектів цієї проблеми - діяльність колекторських фірм.

Недостатньо розвинутим є і ринок аутсорсингових компаній для обслуговування банківського бізнесу, багато видів послуг ще просто не пропонуються. Дається взнаки й відсутність у банків досвіду управління «входом» в аутсорсинговий проект та «виходом» з нього, невміння контролювати виконання робіт та ризику, що виникають. Проте наявність цих проблем не може затримати реалізацію в Україні сучасних глобальних тенденцій розвитку банківського бізнесу.

Інноваційною стратегією розвитку банками своїх контактів із зовнішнім середовищем на даний час виступає впровадження нової філософії та технології бізнесу - управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. Client Relationship Management – CRM). Найкоротше CRM можна визначити як таку систему організації банківництва, в якій взаємовідносини з клієнтами ставляться у центр діяльності банку. Головним тут є персоніфікований підхід до клієнтів, що реалізується шляхом адаптації до потреб конкретного споживача не тільки продуктів та послуг, а і маркетингових ініціатив, технологій продажів та обслуговування. Термін «масова персоналізація» (англ. mass customization), що з'явився на початку 1990-х років практично одночасно з терміном CRM, якнайкраще відображає той факт, що у сучасних умовах недостатньо просто ввічливо та своєчасно обслужити клієнта, необхідно ще дати йому зрозуміти, що у банку його добре знають, пам'ятають і цінують.

Термін CRM вперше став загальновідомим у 1993 році, коли його використав президент компанії Siebel Systems, яка займається інформаційними технологіями. З того часу і виникла проблема, що стосується сприйняття цього поняття тільки як інноваційного ІТ рішення й яка лежить в основі багатьох невдалих проектів з впровадження CRM- систем [3]. Слід підкреслити, що CRM є не стільки технологією або продуктом, скільки ідеологією ведення бізнесу, спрямованою на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами з метою пропо-

зиці кожному з них унікального продукту або послуги. В її рамках управління взаємовідносинами з клієнтами є безперервним процесом, що потребує постійної уваги та вдосконалення.

Філософія CRM базується на трьох основних положеннях:

- сприйняття клієнта, з яким вже відбувся контакт, як єдиного джерела доходів банку та впевненості у подальшому його розвитку;
- формування взаємовідносин з клієнтами як тривалої у часі дво-спрямованої системи комунікацій та взаємодій;
- впевненість у тому, що дія системи виходить за рамки компетенції будь-якого окремого підрозділу банку, чинить вплив на корпоративну культуру та практично всі бізнес-процеси.

Зрозуміло, що якщо кількість клієнтів невелика, можна достатньо легко підтримувати з ними постійний контакт. Проте зі зростанням обсягів та масштабів операцій проблема індивідуалізації взаємовідносин зі споживачами стає все гострішою, тому її розв'язання все ж таки неможливо без застосування сучасних інформаційних технологій. Разом з тим, практика довела, що будь-яка спроба поєднати найсучасніше банківське IT- рішення із застарілими системою управління і бізнес-процесами, знаннями і навичками персоналу не має сенсу і приречена на невдачу. Саме тому далеко не всі банки зважуються інвестувати кошти в такі проекти, вартість яких є дуже значною, а серед впроваджених проектів далеко не всі є вдалими.

З технологічної точки зору, функціональність повноцінної CRM - системи охоплює маркетинг, продажі і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відображає всі стадії взаємовідносин з клієнтом – від першого контакту до укладання договору та до наступного обслуговування. Дані оновлюються при кожній взаємодії банку з клієнтом, будь то особисте відвідування банку, зв'язок телефоном, поштою або через Інтернет, тому при необхідності система може надавати відомості про історію всіх контактів.

Незважаючи на все глибше розуміння банками сутності концепції управління взаємовідносинами з клієнтами та високі технічні характеристики CRM - систем, частка невдалих впроваджень продовжує залишатися високою – до 30% (іноді зустрічаються дані навіть про 50-70%). Приблизно у половині випадків це відбувається внаслідок

неприйняття системи працівниками банку. Організаційна неготовність до впровадження CRM, а саме: відсутність необхідних управлінських установок, чіткої бізнес-стратегії, а на операційному рівні – бізнес-моделі з процесами, контрольними показниками та схемами мотивації персоналу, що повинен обслуговувати клієнтів за найвищими стандартами, - також є однієї з причин невдач. Разом з тим, грамотна реклама проекту серед майбутніх користувачів дозволяє створити у них правильні очікування відносно рішення, що впроваджується, та мінімізувати негативні наслідки.

На думку експертів, особливо результативно ця система діє у малих та середніх банках, проте зарубіжний та вітчизняний досвід надає приклади її ефективного застосування і у великих фінансових інститутах. Так, один з найбільших канадських банків Scotiabank почав впроваджувати CRM у 1997 році, й ця робота тривала чотири роки. Банк використовує три модулі цієї системи: організації маркетингу; зв'язку з клієнтами, що зберігає дані про всі контакти; моделювання – для розрахунків поточних та планових показників діяльності.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами дозволила банку запровадити протягом року більше шістдесяті проектів, які зніціювали контакти з двадцятьма мільйонами клієнтів, що у чотири рази більше, ніж удавалося раніше. Маркетингові програми стали більш спрямованими, що дозволило Scotiabank більш гнучко реагувати на фінансові потреби споживачів, а також зменшити відповідні витрати на 2,4 млн доларів. Зрештою, через рік після впровадження системи, вона повністю себе окупила [339].

Серед українських банків також є приклади успішного впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-системи застосовуються у таких банках, як Альфа Банк Україна, VAB Банк, ВТБ Банк, Банк «Хрещатик», Банк «Форум», що дозволило їм суттєво покращити якість процесів залучення та обслуговування клієнтів, сприяло розвитку взаємовідносин з клієнтами та зростанню їх доходності, підвищенню ефективності роботи працівників фронт-офісу і організації взаємодії підрозділів банків.

Отже, вітчизняні та зарубіжні фінансово-кредитні інститути у наш час активно розробляють та впроваджують організаційно-

управлінські інноваційні стратегії, які дозволяють їм модернізувати організаційні структури, бізнес-процеси та бізнес-моделі, приводити їх у відповідність до вимог, що ставляться стратегічними орієнтирами розвитку банківського бізнесу в умовах сучасної динамічної економіки.

6.3. Інноваційні стратегії банківського маркетингу

Наслідком високої динамічності та мінливості сучасних ринків став розвиток нових маркетингових методів та інструментів, що дозволяє говорити про активне використання господарюючими суб'єктами інноваційних підходів для реалізації засад маркетингу, а також про поступове формування концепції інноваційного маркетингу [149, 284]. Маркетингові інновації, під якими, згідно Керівництва Осло, розуміється впровадження нового маркетингового методу, що стосується суттєвих змін у дизайні або упаковці продукту, його просуванні на ринку, рекламі або встановленні ціни [347, с. 49], починають відігравати помітну роль у розвитку різних сфер суспільного виробництва, зокрема, і банківництва. Проведений аналіз свідчить, що лідери банківського бізнесу вже розробляють і здійснюють відповідні інноваційні стратегії, що стосуються, насамперед, таких елементів комплексу маркетингу, як place (дистрибуція, канали збуту) та promotion (реклама, комунікації).

Отже, одна з інноваційних компонент маркетингової стратегії банків полягає у формуванні принципово нових або суттєво оновлених каналів реалізації банківських послуг. Ці канали повинні бути більш зручними, доступними й ефективними в порівнянні з існуючою системою надання послуг, забезпечувати оперативність обслуговування і одночасно - наявність зворотного зв'язку з клієнтами, яка дозволяє банку більш гнучко реагувати на зміну їх потреб.

Відомо, що до недавнього часу банківські відділення були єдиним каналом надання банківських послуг, тому банки, намагаючись розширити обсяги діяльності, постійно збільшували їх кількість. Отже, до початку 80-х років минулого століття у розвинутих країнах була сформована розгалужена та настільки багаточисельна мережа

відділень, що фахівці почали говорити про її надмірну щільність, використовуючи англійське слово «overbanking» - перенасиченість банками. Тому розвиток нових методів банківського обслуговування клієнтів – по телефону та через інтернет – викликав процес масового закриття відділень. Так, з кінця 1980-х до початку 2000-х років загальна кількість філій британських банків скоротилася з 20 тисяч до менш ніж 15 тисяч [305, с. 76]. Експерти при цьому вважали, що саме електронні дистрибуційні канали стануть запорукою успіху в банківському бізнесі майбутнього, чому сприяв стрімкий розвиток, починаючи з середини 1990-х рр., інтернет-банків, які здійснювали обслуговування клієнтів тільки у режимі он-лайн.

Слід зазначити, що дуже часто в економічній літературі розвиток дистанційних методів реалізації банківських послуг визнається єдиним проявом інноваційності банків у даному напрямку, а це, на нашу думку, не повністю відображає процеси, що відбуваються у банківській сфері. Справа в тому, що досить швидко виявилися негативні сторони активного розвитку дистанційного обслуговування: у багатьох фінансових інститутах зрозуміли, що втрачається контакт з клієнтами, які бажали, як і раніше, час від часу спілкуватися з банківськими працівниками у фізично існуючих банках, зменшується лояльність споживачів, а отже, можливості збільшення обсягів реалізації банківських послуг.

Тому останнім часом банки почали приділяти все більше уваги вдосконаленню такого звичного каналу реалізації послуг, як відділення, проте концепція їх функціонування стала зовсім іншою. Тепер банки фокусують свої стратегії на філіях для того, щоб перетворити їх на центри фінансових консультацій та продажів, й на цій основі зміцнити взаємовигідні відносини з клієнтами. Таким чином, можна сказати, що певною мірою сучасні інноваційні стратегії банків у сфері розвитку каналів реалізації послуг пов'язані з так званими ретроінноваціями, тобто з поверненням до чогось давно відомого, тільки на новому технологічному, організаційному і концептуальному рівнях. Як наслідок, з'явилося поняття «нетрадиційне банківське відділення» (американський термін «de novo branch»).

Фахівці вважають, що банківські філії незабаром стануть меншими за розмірами і не виключено, що посиляться їх спеціалізація за продуктовою або клієнтською ознакою. Остання тепер включає не тільки звичний поділ на корпоративних клієнтів та фізичних осіб, а й більш глибоку сегментацію, зокрема, на масових клієнтів, VIP-клієнтів, представників малого бізнесу тощо. Це дозволить обслуговувати клієнтів на більш високому професійному рівні, сконцентруватися на їхніх специфічних потребах і тих видах діяльності, які приносять банку максимальний прибуток. В даний час враховується навіть демографічний аспект: створюються спеціальні відділення для обслуговування жінок, і не тільки в таких країнах, як Індія, ОАЕ, Пакистан, а й у США, Австрії, Німеччині.

Фактично філії будуть уособлювати банківський фронт-офіс. Значною мірою автоматизовані бек-офісні операції централізуються в спеціалізованому підрозділі банку, а касові операції переведуть на самообслуговування. Загалом це дозволить зменшити кількість співробітників, які зосередяться лише на консультуванні клієнтів та продажу послуг. Диференціюватися на такому ринку банки зможуть через бездоганний сервіс і високу технологічність.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасних банківських відділень є їх тотальне технологічне оновлення та архітектурна перебудова з використанням новітніх дизайнерських рішень. В результаті формується абсолютно нова концепція банківського офісу, відповідно до якої, спираючись на традиційні цінності та нові технології, він буде здатний забезпечити встановлення особистого контакту з клієнтом і надати йому персоналізовані електронні та інші високотехнологічні банківські послуги. Відповідні комплексні рішення під загальною назвою «Відділення майбутнього» пропонують такі провідні світові ІТ-компанії, як IBM та Cisco. Основним критерієм організації роботи стає комфорт для клієнта при отриманні ним банківських послуг, під яким розуміються, перш за все, оперативність, комплексність, зручність та конфіденційність.

З архітектурної точки зору, значна увага приділяється вирішенню конфігурації внутрішнього простору відділення. Радикальною інновацією стала відмова від банківських стійок, що дозволила зняти

психологічний бар'єр між клієнтами та банківськими працівниками. Банки свідомо намагаються зберегти так званий «open space» – відкритий простір, щоб клієнт відчував себе спокійно та комфортно, використовують світлі кольори в оформленні приміщень та сучасні будівельні матеріали.

Як вже раніше зазначалося, одним з найбільших інноваторів у сфері організації та оформлення банківських приміщень вважається американський Umpqua Bank. У 2007 році одне із своїх нових відділень банк навіть перетворив на «інноваційну лабораторію», де має намір апробувати нові технології обслуговування клієнтів. Важливо зазначити, що стратегія інноваційного оновлення сприяла розвитку цього банку: зміна інтер'єру вже першого відділення спричинила приток вкладів у 30 млн дол. замість очікуваних 13-15 млн, а за два з половиною роки роботи Umpqua Bank зайняв перше місце на регіональному ринку депозитів приватних осіб з часткою у 43% [324].

Формуванням власних моделей відділень майбутнього сьогодні займаються багато вітчизняних та зарубіжних банків. Bank of America для відпрацювання найефективніших технологічних, дизайнерських та комунікаційних рішень навіть створив у штаті Атланта так званий «інноваційний полігон», що складається з двадцяти п'яти банківських офісів. В Україні свою інноваційну концепцію – банківське відділення формату «Лібра» - презентував Укрсиббанк. На думку фахівців, принципово новий стиль відрізняє також банківські офіси італійського UniCredit Bank, швейцарського Universal Bank і нідерландського ING Банк Україна.

Таким чином, для сучасних банківських відділень характерні абсолютно нова філософія обслуговування клієнтів, висока технологічність і нетрадиційні рішення щодо їх організації. У зарубіжній банківській практиці ця концепція отримала назву clicks-and-bricks, тобто «клацання мишею», як символ Інтернету, і «цеглини», як позначення традиційного банку. У даний час банки підтримують контакти з клієнтами за багатьма каналами, одночасно продовжуючи пошук нових інноваційних можливостей для зміцнення з ними взаємовигідних відносин.

Разом з тим банківські філії залишаються найдорожчими каналами реалізації банківських послуг, тому сучасні інноваційні стратегії банків спрямовані на пошук більш оптимальних організаційних моделей функціонування відділень.

Насамперед, слід звернути увагу на створення банківських філій у торгових центрах, що активно відбувається практично у всіх розвинених державах. Зокрема, в США лідером за кількістю подібних відділень є US Bancorp (786 офісів). А такі банки, як Wells Fargo і Citizens Financial Group, лідирують за обсягами залучених до них депозитів (14,1 і 9,1 млрд дол. США відповідно) [356].

Серед позитивних рис цієї моделі можна зазначити відносно невеликі витрати на відкриття відділення (до 20 відсотків від звичайних) та потенційно високу відвідуваність клієнтурою. Як наслідок, покращується впізнавання бренду банку, підвищується його імідж, зростає кількість «спонтанних» клієнтів, зростають обсяги реалізації послуг.

В Україні з 2007 року мережу супермаркетів почали освоювати банки, які відрізнялися агресивною стратегією на ринку обслуговування фізичних осіб – Альфа Банк (Україна), Дельта-банк та Родовід Банк. Проте вони пропонували обмежений спектр послуг – оформлення кредитних карт, у тому числі у рамках кобрендингових дисконтно-бонусних програм лояльності. Дещо іншої стратегії дотримуються такі банки, як Укрсоцбанк та Форум, які відкривають у торговельно-розважальних центрах та великих супермаркетах стаціонарні банківські відділення, що пропонують клієнтам широкий набір фінансових продуктів та сервісів самообслуговування. Найбільш затребуваними послугами у таких відділеннях є споживче кредитування, касові операції, здійснення платежів; залучення депозитів, як показує практика, відбувається у значно менших розмірах, ніж у звичайних філіях.

Перспективи розвитку банківських філій у торгових центрах, на думку фахівців, пов'язані з використанням новітніх технологій відеобанкінга, коли підтримання роботи підрозділів такого типу буде здійснюватися співробітниками банківського call-центру через відеозв'язок. Це дозволить забезпечити повноцінне функціонування

відділень протягом усього часу роботи магазину (навіть цілодобово) та одночасно знизити операційні витрати банку.

Вищезазначена тенденція у розвитку банківських відділень з часом логічно призвела до появи принципово нової бізнес-моделі: роздрібні торговці намагаються самостійно формувати мережу відділень з надання фінансових послуг шляхом створення холдингових компаній або спільних підприємств з банківськими інститутами. Отже, відбувається організаційно-правова та фінансова інтеграція банківського та роздрібногo бізнесу, що отримала назву «in-store banking» - банківські послуги усередині магазину [206, 209].

Наступною інноваційною формою організації банківських відділень є партнерська модель, що може виступати у двох різновидах - франчайзингової та агентської. У банківській сфері перша модель була апробована на початку 1990-х років австралійським банком Colonial (зараз Commonwealth Bank of Australia) для роботи у сільській місцевості та на початку 2000-х років - британським банком Abbey National. Слід зазначити, що у даний час в Австралії модель франчайзингового відділення, яку активно застосовують Bendigo and Adelaide bank та Bank of Queensland, визнана однією з найбільш перспективних для поліпшення банківського обслуговування територіальних громад.

Відповідно до даної схеми, керуючий відділенням не входить до штату банку, а є власником компанії-франчайзі, що веде операції від імені банку-франчайзера, сплачуючи останньому вартість ліцензії. Перевагами цього механізму вважаються економія на витратах по створенню та підтриманню роботи відділення, а також зростання кількості та активності клієнтів, а основним недоліком – складність контролю за його роботою з боку банку, тому для нього виникають додаткові операційні, кредитні та репутаційні ризики.

Агентську модель розвитку роздрібногo банківського бізнесу в Україні почав впроваджувати з 2007 року ING Банк Україна, який до цього часу працював тільки з корпоративними клієнтами. У відділеннях, які відкриваються банком і належать йому, фінансовий інститут укладає договори з партнерами, що роблять первісний внесок в створення відділення банку, на певних умовах ділять з банком

витрати на його функціонування і працюють на комісійній основі, отримуючи доходи від залучення клієнтів, продажу продуктів і загального обсягу кредитного портфеля. До середини 2008 р. банк відкрив п'ять таких відділень, а до 2012 р. планувалося збільшити їх число до 250, проте фінансова криза скорегувала даний проект ING Банк Україна [55].

Партнерські моделі банківських філій активно розвиваються в Польщі. За 2002 - 2006 рр. кількість франчайзингових відділень в цій країні виросла на 50,2%, а агентських - на 47,3%. У 2008 р. два польських банки - BZ WBK та ING вирішили повністю відмовитися від власних відділень на користь франчайзингу. Даній стратегії дотримуються Getin Bank, Euro Bank і mBank. Найбільші мережі агентських офісів мають такі банки, як PKO Bank Polski, Pekao SA, BZ WBK [328].

На американському фінансовому ринку апробується ще одна модель організації банківських відділень, спрямована на підвищення ефективності бізнесу. Вона отримала назву *hub and spokes* (англ. втулка та спиці) і передбачає створення банком однієї повноцінної філії, оточеної чотирма-п'ятьма точками надання послуг: банкоматами, невеликими офісами в продуктових магазинах, торгових комплексах вздовж автострад та в інших місцях. Таким шляхом формуються своєрідні банківські кластери в районах щоденного масового пересування людей від місця проживання до роботи в радіусі п'яти - десяти кілометрів, що дозволяє забезпечити надання якісних послуг при відносно менших витратах.

Інноваційним, насамперед, для фінансових ринків пострадянських країн каналом реалізації банківських продуктів стає використання мережі поштового зв'язку, яка за розмірами на порядок перевищує кількість відділень навіть найбільш розгалужених ощадних банків.

В Україні однією з перших спроб взаємодії банків та поштових відділень стало у 2006 році надання останнім можливості у рамках співпраці з «Дельта Банком» видавати споживчі експрес-кредити. Відповідно до умов договору, укладеного з Укрпоштою, банк профінансував навчання персоналу, створення нових робочих місць у від-

діленнях поштового зв'язку та рекламу послуги, а натомість отримав можливість оформлювати кредити через найрозгалуженішу у країні мережу [243]. Отже, таким шляхом банки забезпечують собі диверсифікацію каналів продажів, зниження навантаження на банківські відділення, збільшення клієнтури. Аналогічні процеси мають місце і у банківських системах Росії та Білорусі [140, с. 34; 144, с. 39]. На думку фахівців, спільними для всіх країн проблемами залишаються низький рівень технічного оснащення поштових відділень, особливо у сільській місцевості, а також відсутність відпрацьованої нормативної бази для здійснення такої діяльності.

Таким чином, можна сказати, що основною концепцією, що покладається банками в основу формування інноваційних стратегій розвитку каналів реалізації банківських послуг, є багатоканальність обслуговування за домінуючої (поки ще) ролі банківських філій. Завданнями, які вирішуються в процесі реалізації даних стратегій, є: збільшення частки ринку і обсягів продажів, підвищення ефективності інвестиційних та операційних витрат, зниження ризиків банківської діяльності. Банки активно займаються пошуком нових методів дистанційних продажів, пов'язаних з розвитком інформаційних і телекомунікаційних технологій, проте слід враховувати і психологічну, і технічну готовність клієнтів до використання цих можливостей. У свою чергу, банківські відділення поступово звільняються від виконання рутинних операцій і перетворюються на центри фінансових консультацій та зміцнення відносин з клієнтами, чому сприяє їх тотальне технологічне переоснащення і організаційне вдосконалення.

Проте у вирішенні завдання розширення клієнтської бази, яке є надзвичайно важливим для всіх банків, незалежно від їх місцезнаходження, розміру та спеціалізації, велике значення мають не тільки якість сервісу та наявність сучасних технологій, а і активна комунікаційна політика, яка повинна передбачати грамотне використання інноваційних прийомів та методів. Даний напрямок інноваційної діяльності стає особливо актуальним у період фінансово-економічної кризи, коли спостерігається глобальне падіння довіри до банківської індустрії, тому виникає необхідність формування у клієнтів її оновленого образу.

Відомо, що комунікаційна політика складається з трьох основних елементів: реклами, стимулювання збуту та PR-заходів (від англ. Public Relations – відносини з громадськістю). Потрібно відмітити, що межі між цими складовими є досить розмитими і не завжди можна чітко визначити, до якого з інструментів відноситься певний маркетинговий захід.

Для досягнення максимального ефекту інноваційні стратегії банків в області організації комунікацій з клієнтами повинні, насамперед, узгоджуватися з маркетинговими стратегіями, зміст яких, у свою чергу, визначається корпоративною стратегією. Така взаємообумовленість дозволяє підпорядкувати конкретні сфери інноваційної діяльності загальним цілям стратегічного управління банком.

Крім того, інноваційні комунікаційні стратегії слід розробляти окремо для корпоративних і роздрібних клієнтів, з огляду на особливості їхньої поведінки на ринку, мотивів звернення до банку, фінансових потреб, психологічних характеристик тощо. Одні й ті ж новітні маркетингові прийоми можуть бути ефективними для одних груп клієнтів і недоречними для інших. У цьому плані у банків є можливості для аналізу, оскільки, як правило, у сфері маркетингу вони творчо запозичують інновації, які є вже випробуваними в інших сферах діяльності й певною мірою показали там свою ефективність.

Проте відомо, що рекламувати банківські послуги набагато складніше, ніж інші види продуктів, оскільки їх характерними рисами є нематеріальність, складність для сприйняття, зв'язок з грошима і тривалість у часі, вторинність потреб людини, які у даному випадку задовольняються. З точки зору банківських установ, ці особливості, в цілому, є негативними, оскільки призводять до виникнення певних психологічних бар'єрів між банком і клієнтами. В результаті, банківські послуги апріорі програють у привабливості, зокрема, матеріальним благам, а банкам складніше здійснювати просування своїх продуктів. Крім того, дається взнаки загальна схожість послуг різних кредитних інститутів. Бажання банків диференціюватися, підвищити свою впізнаваність актуалізує використання інноваційних методів.

Тут, насамперед, треба зазначити так звані VTL – акції, тобто заходи безпосереднього впливу на споживача, спрямовані на стимулювання збуту продукції, як правило, в місцях придбання (дегустація, роздача зразків). Безумовно, цей метод у фінансовій сфері має специфіку застосування, оскільки банківський продукт складно візуалізувати, а тим більше - спробувати на дотик або на смак.

Вважається, що в країнах СНД першою серед компаній фінансового сектора провів VTL - акцію у 2003 році російський Альфа-банк, співробітники якого роздавали людям на вулицях рекламні буклети, пропонували перехожим користуватися послугами банку, пояснюючи їх переваги, і навіть підвозили людей на машинах до відділень банку. Серед українських банків можна відзначити банк «Надра», який у 2008 році став переможцем міжнародного конкурсу «Золотий ПРОпелер» за VTL-проекти з просування таких продуктів, як персональні кредитні пакети на народження дитини і відпочинок, які виявилися дуже результативними. До числа явних переваг VTL-технологій перед звичайною рекламою експерти відносять прямий контакт зі споживачем і можливість детального інформування потенційного клієнта про банківський продукт.

Ще однією рекламною інновацією банків стали акції «флеш-моб» (від англ. flash mob – миттєвий натовп) – неочікувана поява особливо одягнених людей у певному місці й у певний час, розрахована на зацікавленість та подив випадкових глядачів. Таким маркетинговим прийомом протягом 2007-2008 років активно користувався російський Хоум Кредит Банк з метою залучення клієнтів у нові офіси.

При тизерній рекламі (від англ. teaser - головоломка), яка має й іншу назву - реклама в форматі «питання-відповідь», для стимулювання інтересу споживача використовується інтригуюча фраза або картинка, що “розкривається”, пояснюється через деякий час. Так, на українському ринку мала місце акція ПриватБанку, який протягом певного часу розміщував «безіменну» рекламу зі словами «Ми точно знаємо, кому довірити заощадження, в якій валюті зберігати гроші» тощо, і тільки наприкінці кампанії на білбордах з'явилися фірмовий знак та назва фінансової установи.

Останнім часом банками все ширше використовується контекстна реклама (англ. product placement), яка стала «вписуватися» в популярні художні фільми, телесеріали або тематичні передачі. Як показує практика, глядачі реагують на цю інформацію лояльніше, ніж на ролики у рекламних паузах, тому що вони далеко не завжди сприймають її саме як рекламу. Вдалим прикладом застосування цього прийому стала в 2006 році реклама Альфа-банку в телесеріалі «Не родись красивою». У цілому, слід зазначити, що експерти - банкіри та маркетологи - висловлюють різні думки щодо ефективності цих інноваційних рекламних прийомів: від всебічної підтримки до визнання повної неефективності.

У банківській сфері певним чином змінюються і підходи у звичайній рекламі, яка, на думку фахівців, часто не забезпечує цілеспрямованого ефективного впливу на цільову групу. Ключовою її проблемою є великі витрати на охоплення занадто великої аудиторії, тільки частина якої є потенційними споживачами послуги, що рекламується. Тому інноваційним прийомом тут стає використання нетрадиційних носіїв реклами та місць її розміщення (аеропорти, станції метро, автозаправні станції тощо).

Розвиток інноваційних стратегій банків в області комунікацій останнім часом все частіше ґрунтується на використанні можливостей Інтернету. Найбільш простою його формою, яка одночасно має високі потенційні можливості, є розсилання електронною поштою листів, у яких можуть міститися або рекламні оголошення загально-го характеру, або цільові пропозиції конкретним клієнтам.

У маркетингових комунікаціях банків поступово займає чільне місце практика ведення інтернет-щоденників - блогів. В даному випадку фінансовими інститутами був запозичений досвід компанії Nike, яка однією з перших створила блог, присвячений футболу і новинкам спортивної моди. Практика показує, що спілкування з клієнтами на певну тему через інтернет у формі щоденника і коментарів до нього забезпечує персональний контакт, зворотний зв'язок, генерування ідей та суттєво впливає на лояльність споживачів.

Першим з банків свій блог у 2006 році відкрив американський Wells Fargo, а на початку 2009 року у нього налічувалося вже п'ять

інтернет-щоденників, причому темою останнього було обговорення проблем об'єднання цього фінансового інституту з іншим великим банком США - Wachovia. Авторами щоденника стали комунікаційні менеджери обох банків, метою спілкування яких з клієнтами стало сприяння найбільш плавному процесу об'єднання.

Нещодавно банківські блоги стали з'являтися і на пострадянському просторі - їх відкрили російські БТА-банк, Банк проектного фінансування, Альфа-банк і його дочірні структури в Україні та Білорусі, український ПриватБанк й деякі інші кредитні установи. До числа загальних проблем функціонування цих блогів експерти відносять нецікавий зміст та невміння їх розвивати, що приводить до висновку, що корпоративні блоги доцільно відкривати банкам, які мають фахівців відповідної кваліфікації, напрацьовані технології і зацікавлених клієнтів, здатних відгукнутися на звернення фінансового інституту.

Разом з тим, фахівці відзначають все ширше використання банками ще одного інноваційного прийому комунікацій - RSS-стрічок, тобто сукупності банківських новин, що направляються клієнтам-передплатникам для того, щоб у подальшому, для отримання більш детальної інформації, вони зверталися до веб-сайту банку.

Банки розпочали активно використовувати соціальні мережі, що існують в інтернеті, особливо коли мова йде про залучення молодіжної клієнтури. Так, британський банк Royal Bank of Scotland співпрацює з популярним інтернет-ресурсом YouTube і нагороджує учасників за розміщені ними відеоролики, що відображають різні аспекти сфери фінансових послуг. Банк J.P. Morgan Chase уклав партнерський договір з власниками сайту Facebook, одного з найбільших соціальних ресурсів, і організував у ньому співтовариство, учасники якого отримують призові бали за правильні відповіді на запитання різних вікторин.

Інновацією для банків став і так званий *advergaming*, тобто комп'ютерна гра, в якій ненав'язливо просувається бренд фінансового інституту. Тут може бути кілька варіантів - створення ігор, доступ до яких відкривається через корпоративний сайт для того, щоб привернути до нього увагу; розробка гри зі спеціальною метою

(наприклад, популяризація банківського бізнесу); використання у грі контекстної реклами. Так, інтерес ряду зарубіжних банків повернула популярна онлайн-гра, що представляє собою тривимірний віртуальний світ, в якому діють мільйони користувачів - Second Life. Найбільш відомою є створена американським Wells Fargo «ділянка» Stagecoach Island, де можна отримати різну фінансову інформацію, а також й відомості щодо самого банку.

Отже, активно впроваджуючи інновації у рекламу продуктів та послуг, банки останнім часом все більше уваги почали приділяти іншій сфері рекламної діяльності – формуванню бренду фінансового інституту. Сучасний маркетинг під брендом розуміє назву компанії та концепцію її розвитку, що не тільки відображається у свідомості споживачів, а і знаходить певний позитивний відгук, у тому числі і на емоційному рівні, що робить компанію успішною, а її клієнтів – лояльними.

Саме з брендом пов'язується образ послуг, що пропонуються банком, а також конкретні очікування клієнта. Тому бренд може бути вирішальним фактором при ухваленні споживачем рішення щодо придбання того чи іншого банківського продукту. Крім того, маркетингові дослідження свідчать, що характеристикою, яка найповніше відповідає уявленню про надійність фінансової установи, є відомість останньої, що, у свою чергу, передбачає відомість бренду.

Динамічний характер функціонування сучасних фінансових ринків призвів до появи відносно нового феномену – ребрендингу, під яким розуміється зміна іміджевих характеристик банку з метою корегування сприйняття його образу клієнтами та партнерами. Відомими прикладами ребрендингу на українському ринку стали зміни візуальної презентації, а також корегування стратегій розвитку банків, які були придбані зарубіжними кредитно-фінансовими інститутами.

Одним із сучасних підходів до вдосконалення банківських комунікацій на фінансових ринках, що розвиваються, є підготовка освітньо-інформаційних корпоративних видань банків. Нами вже неодноразово відмічалось, що проблема підвищення рівня загальної фінансової грамотності населення є надзвичайно актуальною саме в країнах, де ринкові відносини почали розвиватися недавно, і куль-

тура взаємин клієнтів з фінансово-кредитними інститутами також знаходиться на стадії формування. У таких умовах плани розширення діяльності банку шляхом навіть найбільш інноваційної реклами його послуг можуть не реалізуватися, оскільки споживачі її просто не зрозуміють.

Вважається, що корпоративні видання доцільно створювати окремо для корпоративних та індивідуальних клієнтів, з огляду на різницю в потребах, послугах, що пропонуються, та рівні фінансової обізнаності. Ув'язка послуг, про які розповідається, з брендом банку досягається оформленням, що чітко відповідає фірмовому стилю банку.

Подальшим розвитком «просвітницького» напрямку комунікаційної політики банків стало створення спеціальних ознайомлювальних і роз'яснювальних фільмів, які демонструються на плазмових телевізорах у банківських відділеннях, а також виставляються на сайтах в інтернеті.

Отже, провідні банки як у розвинених країнах, так і на ринках, що розвиваються, у сучасних умовах активно впроваджують інноваційні стратегії у сфері комунікацій з клієнтами. Тенденціями, що простежуються, є перехід від реклами конкретних продуктів і послуг до просування іміджу банку як надійного, респонсивного та комфортного фінансового інституту, а також його позиціонування не як продавця, а як друга, порадника, консультанта. Використання сучасних інформаційних та технічних можливостей в комунікаційній політиці має підпорядковуватися єдиній меті - збільшення лояльності клієнтів, а не ставати самоціллю.

Крім того, слід зазначити, що даний вид інноваційної стратегії, на відміну від продуктових чи процесних, може і не бути присутнім у діяльності банку, оскільки його реалізація передбачає наявність у кредитно-фінансового інституту достатнього маркетингового бюджету, технічних можливостей, глибокого розуміння психології різних груп споживачів, значного досвіду роботи з традиційними інструментами комунікацій, наявності кваліфікованих фахівців тощо. Неграмотне використання інноваційних комунікаційних прийомів може, навпаки, завдати непоправної шкоди репутації банку.

ВИСНОВКИ

Гіпотеза нашого дослідження базується на тезі про те, що у сучасному світі інноваційна діяльність комерційних банків стає невід'ємною умовою їх подальшого стабільного розвитку та зростання, яка дозволяє поєднувати інтереси усіх зацікавлених сторін - акціонерів, керівників, працівників, клієнтів, партнерів, держави та ін. Саме тому вона повинна розглядатися як об'єкт стратегічного управління, що вимагає поглиблення теоретичних досліджень механізмів створення та реалізації банківських інноваційних стратегій та підготовки практичних рекомендацій для банківського менеджменту. Здійснена нами спроба розробки теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційними процесами у комерційних банках сприятиме, на наш погляд, формуванню більш комплексного підходу до аналізу механізму функціонування банківської системи у цілому та проблем управління та організації діяльності банків, зокрема.

У ході дослідження було виявлено, що тривалий період у науці і на практиці поняття «інноваційності» пов'язувалося, насамперед, з впровадженням досягнень науково-технічного прогресу й відносилось лише безпосередньо до галузей матеріального виробництва. Банки фактично не розглядалися як інноваційні організації, ймовірно, внаслідок їх історично традиційної консервативності, яка сформувалася у результаті особливого характеру банківської діяльності – її зв'язку з грошима, усталеності та рутинності операцій, фундаментального значення довіри клієнтів тощо. Тому кількість наукових праць, присвячених аналізу інноваційної активності комерційних банків є значно меншою, ніж виробничих підприємств, і спектр проблем, що розглядаються у них, є істотно вужчим.

Проте у даний час ціла сукупність зовнішніх по відношенню до банків процесів - формування основ постіндустріальної, креативної економіки, глобалізація, інформатизація, посилення конкуренції на банківському ринку з боку небанківських, більш того, нефінансових компаній - телекомунікаційних, високотехнологічних, рітейлових, а також динамічна зміна потреб клієнтів змушує банківські інститути здійснювати різнопланову інноваційну діяльність. Слід враховувати

й той факт, що одночасно істотно зменшуються традиційні внутрішні джерела економічного зростання. Таким чином, саме існування комерційних банків стає залежним від того, наскільки вони здатні сприймати інноваційні ідеї та реалізувати їх для створення нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологій, як кардинально вони самі можуть змінюватися (з точки зору бізнес-моделей та стратегій) для того, щоб відповідати вимогам часу.

Логіка проведення нашого дослідження була визначена переконанням у тому, що організація стратегічного менеджменту інноваційних процесів у банках вимагає, насамперед, з'ясування сутності та видів банківських інновацій як цілісного об'єкту управління. Аналіз існуючих у вітчизняній та зарубіжній літературі точок зору з цього питання та вивчення реальної практики діяльності банківських установ привели до висновку про неповну адекватність понять «фінансові» та «банківські» інновації, які достатньо часто використовуються як синоніми, а також про можливість застосування двох підходів до визначення банківських інновацій. У вузькому розумінні, яке найчастіше зустрічається в економічній літературі, банківські інновації, на нашу думку, можна визначити як впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди й є результатами банківського інжинірингу.

У ширшому розумінні, яке поступово стає все більш розповсюдженим серед науковців, банківські інновації можна охарактеризувати як процес створення додаткової цінності для клієнтів, працівників та власників банку шляхом внесення якісних змін в усі сфери його діяльності - продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, що стали результатом практичної реалізації нових ідей, знань та стороннього досвіду.

Слід також звернути увагу на те, що ефективне формування банківських інноваційних стратегій неможливе без чіткого уявлення про класифікаційні ознаки та види банківських інновацій, що вимагає створення їх сучасної типології. Особливо важливою видається їх класифікація за предметом та сферою застосування, яка дозволяє ви-

значити найбільш доцільні напрями інноваційної діяльності, а також змістовну наповненість інноваційних стратегій. Разом з тим, специфіка побудови організаційного механізму їх реалізації залежать від характеру цих стратегій, який визначається, виходячи, насамперед, з класифікацій інновацій за ступенем радикальності та новизни.

Потрібно також відмітити, що у сучасних умовах розвитку мережевої економіки особливої актуальності, у тому числі й у банківському секторі, набуває здійснення інноваційного процесу у рамках концепції «відкритої інновації». У даному випадку банк, що впроваджує інноваційні проекти, вирішує, з точки зору максимальної доцільності та ефективності, які стадії інноваційного процесу виконувати самостійно, власними силами, а реалізацію яких можна повністю або частково передати стороннім партнерам, яким чином залучити зовнішні інтелектуальні ресурси для посилення власних компетенцій.

Проведений аналіз показав, що комерційні банки здійснюють інноваційну діяльність у специфічному інституційному середовищі, основним фактором якого є система державного регулювання банківської діяльності, що покликана забезпечити стабільність національної банківської системи. Проте дуже часто певні регуляторні вимоги та заборони обмежують сфери потенційної інноваційної активності банків, а іноді, навпаки, змушують їх шукати «обхідних шляхів» для досягнення збільшення прибутковості. Зарубіжний досвід свідчить, що у наш час, визнаючи впровадження інновацій у банківстві одним з найсуттєвіших факторів його розвитку та умовою повноцінного задоволення відповідних суспільних потреб, органи банківського нагляду гнучкіше підходять до адаптації систем регулювання до нових умов, визнаючи пріоритетом наявність дійового контролю за ризиками та всемірного забезпечення інтересів клієнтів.

Особливістю сучасної інноваційної діяльності банків нами визнана їх дія у рамках концепції корпоративної соціальної відповідності, яка спрямована на гармонізацію інтересів різних суспільних груп для забезпечення стабільного розвитку. Створення соціально-орієнтованих інновацій дозволяє банкам не тільки покращувати фінансові результати, залучати нових клієнтів, зміцнювати конкурентні позиції, покращувати імідж, а і формувати сприятливі умо-

ви своєї діяльності на майбутнє. Основними напрямками інтеграції інноваційної діяльності банківських установ з доктриною соціально відповідального бізнесу є сприяння вирішенню екологічних проблем, боротьба з бідністю, регіональний розвиток, фінансова освіта населення, забезпечення реалізації специфічних фінансових потреб клієнтів (наприклад, ісламський банкінг) тощо.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що інноваційна діяльність може бути ефективною тільки у тому випадку, якщо вона буде організована у банку як особливий комплексний бізнес-процес, в якому задіяні різні функціональні підрозділи та різні рівні управління банківською установою. Саме процесний підхід дозволяє виокремити функції та процедури, що мають відношення до впровадження різноманітних інновацій, в особливий об'єкт управління, організувати їх безперервну реалізацію у безпосередньому взаємозв'язку з рішенням завдань управління ризиками банківської діяльності та враховуючи фінансові цілі й бюджетні обмеження.

Аналіз підтверджує, що сучасні умови функціонування банківських систем змушують розглядати інноваційне управління як один з напрямків стратегічного управління, який дозволяє ефективніше відповідати на виклики зовнішнього оточення, що динамічно змінюється. Взаємопроникнення стратегічного та інноваційного менеджменту стає визначальною закономірністю розвитку систем управління діяльністю комерційних банків. Ми погоджуємося з думкою багатьох вітчизняних вчених про те, що питання банківського стратегічного менеджменту ще не набули достатнього теоретичного відображення в українській науковій літературі, обмеженим є і практичне використання методів стратегічного управління у діяльності інститутів національної банківської системи. Ще більшою мірою це відноситься до такої нової і досить складної його сфери, як управління інноваційною діяльністю. Тому у ході дослідження ми вважали за необхідне сформулювати власне бачення сутності банківських інноваційних стратегій та їх місця у системі стратегічного управління банківськими установами.

На наш погляд, інноваційну стратегію можна визначити як комплекс управлінських дій, що окреслює напрямки, вид та обсяг іннова-

ційної активності, яка є адекватною потребам споживачів та змінам зовнішнього середовища і яку повинен здійснити банк для виконання стратегічних цілей, враховуючи можливості ефективного використання наявних ресурсів. З методологічної точки зору, її формування повинно базуватися на ряді принципів, серед яких слід зазначити: підпорядкованість досягненню основних стратегічних цілей банку, забезпечення гнучкості та адаптивності стратегії, гарантування безперервності та послідовності інноваційного процесу, творче запозичення стороннього досвіду, мінімізація стратегічних ризиків, підвищення ефективності інноваційної діяльності, залучення персоналу банку до створення стратегії тощо.

Ми відстоюємо думку, що з позицій системного підходу інноваційна стратегія не може належати до числа функціональних, а є елементом загальної корпоративної стратегії комерційного банку, цілі та завдання якої у прикладному плані стають органічною частиною ділових (конкурентних) і функціональних стратегій та практично реалізуються на цих рівнях управління. Дане положення підтверджується вивченням практичного досвіду функціонування провідних зарубіжних та вітчизняних фінансово-кредитних інститутів, яке, крім того, надало нам цінний матеріал для розробки типології банківських інноваційних стратегій.

Розгляд вже існуючих класифікацій інноваційних стратегій засвідчив, що вони, як правило, відносяться тільки до промислових підприємств і характеризують лише один напрям інноваційної діяльності – дослідження та розробки. Застосування комплексного підходу дозволило нам виділити наступні класифікаційні ознаки: за предметним змістом, за поведінкою в інноваційному середовищі, за ступенем радикальності інновацій, за характером орієнтації на потреби споживачів, за ступенем формалізації, за переважним джерелом появи ідей, за організаційним механізмом втілення. Причому слід підкреслити, що у реальній практиці ці стратегії рідко зустрічаються у «чистому вигляді». Фактично комерційні банки формують та реалізують портфель різноманітних інноваційних стратегій, які стосуються певних сфер діяльності, секторів ринку, груп клієнтів тощо.

Разом з тим, вибір характеру стратегій, що планується реалізувати, повинен базуватися на об'єктивному та всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку. Вивчаючи чинники макро- та мікросередовища, а також певні параметри самого банку, ми прийшли до висновку, що у даному випадку одним з найсуттєвіших факторів стає інноваційний потенціал банку як комплексна характеристика його спроможності до здійснення інноваційної активності.

На нашу думку, інноваційним потенціалом комерційного банку можна вважати його здатність генерувати, сприймати та реалізувати інноваційні ідеї у ході здійснення інноваційного процесу, використовуючи для цього наявні ресурси та організаційно-управлінські можливості. Рівень інноваційного потенціалу пропонується визначати методом експертних оцінок окремих його складових – фінансової, організаційної, кадрової, матеріально-технічної, управлінської – з використанням певної сукупності показників, які наводяться у роботі. Отже, відносно високий рівень інноваційного потенціалу відкриває для банку можливості реалізації активно-наступальних стратегій з переважанням радикальних інновацій, націлених, у тому числі, на формування нових потреб споживачів фінансових послуг. Відповідно, низький рівень потенціалу дозволяє дотримуватися тільки вичікувальної стратегії по впровадженню інкрементальних, модифікуючих інновацій. Разом з тим, для зміни ситуації банк може цілеспрямовано займатися розвитком власного інноваційного потенціалу.

Проблема розробки інноваційних стратегій комерційних банків розглядається нами у тісному взаємозв'язку з формуванням їх корпоративної стратегії та на основі єдиних методологічних принципів. Вихідним моментом визначення політики банку в області інновацій може, на нашу думку, вважатися включення інноваційних аспектів у формулювання його стратегічного бачення та місії. Наступним кроком є визначення основних інноваційних цілей банку, які у складі «дерева цілей» повинні розглядатися як засоби досягнення стратегічної мети розвитку фінансово-кредитного інституту.

Говорячи власне про розробку інноваційних стратегій як шляхів реалізації інноваційних цілей через конкретизацію завдань, заходів, визначення виконавців, строків тощо, ми обґрунтовуємо ітерацій-

ний та інтерактивний характер цього процесу, у результаті якого банк отримує портфель стратегічних альтернатив. Їх аналіз на адекватність зовнішнім та внутрішнім обмеженням, а всього портфеля – на дотримання критеріїв повноти, незалежності та відповідності цілям, дозволяє сформулювати банківський портфель інноваційних стратегій, котрі на практиці стають сукупністю інноваційних програм та проєктів, виконання яких повинно бути забезпечене необхідними ресурсами.

Проте багато фахівців зазначають, що формулювання навіть найкращих стратегій ще не означає гарантію їх реального виконання. Основні проблеми, як правило, полягають у сфері втілення інноваційних стратегій. Вивчення вітчизняних та зарубіжних джерел засвідчило, що методологічні основи реалізації банківських інноваційних стратегій є ще практично не дослідженими. Тому ми пропонуємо розглядати цю проблему у двох напрямках: визначення організаційних аспектів впровадження стратегій, а також сукупності його методів та інструментів. Проведений аналіз дозволив нам зробити висновок про те, що міра успішності втілення комерційним банком інноваційних стратегій буде залежати від існування трьох організаційних передумов:

- здійснення управління інноваційною діяльністю на рівні вищого керівництва банку;
- наявності окремих підрозділів з впровадження інновацій (на рівні всього банку або окремих напрямків бізнесу);
- створення у банку процесно-проєктної організаційної структури, яка найбільш сприяє активізації інноваційної діяльності та забезпечує ефективно її виконання.

Серед методів та інструментів реалізації інноваційних стратегій найважливішим ми вважаємо бюджетування, за допомогою якого ресурси розподіляються між різними стратегічними ініціативами, забезпечується своєчасність та гнучкість фінансування інноваційних проєктів. Не менш актуальним, на нашу думку, є створення у колективі банку інноваційної культури, що досягається формуванням як інноваційних комунікацій, так й систем мотивації та стимулювання інноваційної активності працівників. Інструментом забезпечення контролю виконання стратегії, а також залучення у цей процес усього банківського персоналу може стати запровадження у комерційних

банках системи збалансованих показників інновацій, основи якої запропоновані у роботі.

У комплексі аспектів дослідження інноваційної діяльності комерційних банків суттєвим є аналіз практичного досвіду їх роботи, що дозволяє виявити провідні сучасні напрями впровадження інновацій, прослідкувати тенденції, окреслити проблеми та перспективи. Слід констатувати, що основний матеріал для такого аналізу надає практика функціонування зарубіжних банків, проте він, безумовно, є корисним для українських банків, які тільки починають діяти в умовах реальної конкуренції на фінансовому ринку.

Деякі висновки, що випливають з дослідження сучасних стратегічних напрямів банківської інноваційної діяльності, можуть бути, на нашу думку, сформульовані наступним чином:

- успішність продуктових інновацій залежить від їх відповідності потребам реального сектора економіки, існуючій правовій базі та міри готовності та спроможності клієнтів користуватися новітніми послугами;

- створення інноваційних продуктів та послуг для фізичних осіб у сучасних умовах повинно бути спрямоване на відновлення довіри до банківської системи, на нарощення ресурсної бази комерційних банків, що буде сприяти поверненню до класичної моделі фінансового посередництва;

- у процесі формування інноваційних продуктових стратегій комерційним банкам слід чітко сегментувати клієнтську базу, впроваджувати індивідуалізацію банківських продуктів на основі відпрацьованих технологій їх реалізації. Разом з тим, необхідно уникати зайвої складності та надмірності асортименту, які можуть спантеличувати та відлякувати клієнтів.

Аналогічні процеси, за прогнозами фахівців, відбуватимуться і в сфері створення інноваційних фінансових інструментів. Інвестиційні та комерційні банки будуть переходити від нарощення кількості нововведень, які стануть прозорішими і більш стандартизованими, до покращення якості управління ними та поглиблення розуміння їх впливу на економічну ситуацію. Основна увага буде приділятися підвищенню ліквідності ринків та оцінці й контролю ризиків.

Аналіз продемонстрував численність напрямів технологічних інноваційних стратегій, що здійснюються банками. З одного боку, вони стосуються вдосконалення внутрішньобанківських процесів, з іншого – спрямовані на розвиток нових технологій надання клієнтам фінансових послуг. Банки постійно покращують, доповнюють новими функціями різноманітні методи дистанційного обслуговування, а також активно розвивають новітні платіжні технології. При цьому окремим завданням, що потребує вирішення, є гарантування безпеки проведення операцій.

В організаційно-управлінській сфері найбільшої уваги, на наш погляд, заслуговують такі напрямки інноваційної діяльності банків, як впровадження процесного підходу та здійснення, у подальшому, реінжинірингу бізнес-процесів, розвиток мережевої структури банків шляхом використання аутсорсингу окремих функцій або операцій та запровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Вважаємо, що стратегічна спрямованість банків на освоєння новітніх досягнень науки і практики у галузі менеджменту не тільки сама по собі є проявом їх інноваційної активності, а й створює сприятливі умови для впровадження інших видів банківських інновацій.

Результати вивчення практичного досвіду свідчать, що інноваційна складова маркетингових стратегій комерційних банків полягає, насамперед, у розвитку нових та вдосконаленні існуючих каналів реалізації послуг, а саме - банківських відділень. Нами доведено, що зараз принципово змінюються їх концепції та організаційні форми функціонування, що дозволяє повніше відповідати потребам клієнтів, забезпечувати якісніше їх обслуговування при одночасній відносній економії капітальних та операційних витрат. Просування банківських продуктів у сьогоднішніх умовах жорсткої конкуренції на фінансовому ринку досягається використанням інноваційних прийомів у комунікаційній політиці комерційних банків.

Отже, проведене дослідження, безумовно, підтвердило тезу про роль та значення інновацій в еволюції сучасного банківництва. Проте повністю розкрити свій потенціал інноваційний шлях розвитку здатен лише за умови застосування стратегічних підходів в управлінні ним, які повинні бути органічно включені у механізм функціонування банківської системи України.

Додаток А

Зведена класифікація інновацій

3 точки зору змісту інновацій		3 точки зору сфери розробки та використання		3 точки зору результатів	
Критерій	Вид інновацій	Критерій	Вид інновацій	Критерій	Вид інновацій
1	2	3	4	5	6
Походження	- ендогенне - екзогенне	Предмет та сфера застосування	- продуктові - процесні - маркетингові - організаційні	Ступінь радикальності	- базисні - поліпшуючі - комбінаторні - псевдоінновації
Новизна	- нова для світової економіки - нова для ринку - нова для фірми	Роль у виробничому процесі	- основні (продуктові та процесні) - допоміжні (продуктові та процесні)	Характер потреб, що задовольняються	- орієнтовані на існуючі потреби - орієнтовані на формування нових потреб
Причини виникнення	- стратегічні - реактивні - індуковані - автономні	Ступінь розповсюдженості	- одиничні - дифузні	Цільові зміни	- технологічні - виробничі - екологічні - торгові - соціальні - в області управління
За спадкоємністю	- замішуючі - відмінюючі - поворотні - відкриваючі - ретровведення	Очікуване охоплення ринку	- локальні - системні - стратегічні	Час виходу на ринок	- первинні - імтаційні
Ступінь інтенсивності	- «буль» - різномірна - слабка - масова	Місце на підприємстві	- «на вході» підприємств - «на виході» підприємств - інновації структури підприємства	Результативність	- висока - низька - середня
Темпи здійснення інновацій	- швидкі - уповільнені - затухаючі - наростаючі - різномірні - стрікокопльбні	Сфера суспільної діяльності	- технологічні - виробничі - екологічні - торгові - фінансові - соціальні - управлінські - науково-педагогічні	Ефективність	- економічна - соціальна - екологічна - інтегральна

Продовж. дод. А

1	2	3	4	5	6
Цільова ознака	- кризові - розвитку	Джерело появи	- інновації, що виникли в результаті виходу - інновації, що виникли внаслідок потреби ринку	Глибина змін	- новий рід - новий вид - нове покоління - новий варіант - адаптивні зміни - перетрупування - зміна кількості - регенерація первинних способів
		Джерело фінансування	- за рахунок власних коштів - за рахунок запозичених коштів - за рахунок венчурних фондів - за державний рахунок	Вид нововведення	- конструкція / прилад - технологія - матеріал / речовина - продукт - живі організми
		Механізм розробки	- розроблені власними силами - розроблені сторонніми організаціями - розроблені спільними силами		

Джерело: складено на основі [11; 129; 132, с. 26-27]

Додаток Б

А. Фінансові інновації: Нові інструменти та ринки

Рік	Сутність інновації
1961	Оборотні депозитні сертифікати
1963	Євродоларовий ринок
1970	Урядовою національною іпотечною асоціацією США випущені пропускні цінні папери
1971	Страховання з боку третіх осіб як забезпечення муніципальних облігацій
1972	NOW- рахунки
1972	Валютні ф'ючерси на Чиказькій товарній біржі
1973	Взаємні фонди грошового ринку
1973	Опціони на акції на Чиказькій опціонній біржі
1976	Ф'ючерси на казначейські векселі на Чиказькій товарній біржі
1978	Ф'ючерси на казначейські облігації у Чиказькій торговій палаті
1978	Поява однорічних ф'ючерсів на казначейські векселі
1981	Відсоткові свопи
1981	Єврооблігації з плаваючою ставкою
1983	Поява євродоларових ф'ючерсів
1983	Поява опціонів на ф'ючерси на казначейські облігації
1983	Поява опціонів на євродоларові ф'ючерси
1983	Вперше емітовані забезпечені іпотечні облігації
1984	Активне використання «сміттєвих» облігацій для фінансування покупки контрольного пакета акцій компанії
1985	Сек'юритизація автомобільних, лізингових та карткових кредитів
1987	Взаємні фонди для визнаних банками муніципальних облігацій
1988	Страховання покупок з використанням банківських кредитних карток
1990	Універсальна кредитна картка АТ&Т
1990	Опціони на відсоткові свопи, кредитні деривативи
1991	Популяризація депозитних сертифікатів, прив'язаних до біржових індексів
1993	Кредитні картки з фотографіями
1994	Передплачені дебетові картки
1995	Інтенсивне використання автоматичної оплати рахунків
1996	Інтернет - банкінг
1997	Активне використання кредитних деривативів
1997	Активізація ринку сек'юритизованих кредитів малому бізнесу
1998	Запровадження ф'ючерсних контрактів на персональні банкрутства
2000	Електронне представлення чеків
2001	Погодні деривативи

Продовж. дод. Б

Б. Фінансові інновації: Географічне та продуктове розширення

	Сутність інновації
1.	Комерційні банки сформували міжбанківські холдингові компанії, щоб обійти регуляторні обмеження щодо відкриття філій
2.	Комерційні банки створили банківські холдингові компанії з метою збільшення асортименту продуктів та послуг, що дозволило диверсифікувати операції. Небанківські дочірні компанії здійснювали бізнес без географічних обмежень. Незалежні банки сформували корпорації з надання послуг
3.	Комерційні банки створили відділення з надання позик та корпорації згідно закону Еджа з метою запропонувати послуги з кредитування та міжнародної торгівлі на національному рівні.
4.	Законодавчі збори штатів прийняли закони, що передбачали діяльність банків у різних штатах через регіональні угоди або загальнонаціональну діяльність банків.
5.	Комерційні банки утворили спільні підприємства, що запропонували такі послуги, як обробка даних, які для окремого банку з економічної точки зору були невігідні
6.	Інші фінансові установи, ніж комерційні банки, придбали небанківські банки, що надавали певну сукупність банківських послуг, не підпадаючи під регулювання Законом про банківські корпорації. Небанківські банки можуть вести бізнес без географічних обмежень.
7.	Фірми сформували фінансові конгломерати, щоб розширити спектр фінансових послуг. Злиття та поглинання зазвичай охоплюють брокерську фірму, страхову компанію, фінансову компанію, підприємство роздрібної торгівлі.
8.	Комерційні банки створили дочірні підприємства, щоб запропонувати послуги дисконтного брокериджу та пайових інвестиційних фондів.
9.	На законодавчому рівні зняті обмеження на придбання банків штатів банками інших штатів.
10.	JP Morgan і Bankers Trust було дозволено здійснювати андеррайтинг корпоративних цінних паперів.
11.	Банки пропонують повний спектр взаємних фондів.
12.	Створення банківської філіальної мережі у національному масштабі.
13.	Придбання банком NationsBank банку BankAmerica створює перший трансконтинентальний національний банк
14.	З купівлею Alex. Brown банком Bankers Trust, купівлею Montgomery Securities банком NationsBank та купівлею Robertson Stephens банком BankAmerica банки входять в інвестиційний бізнес.
15.	Citicorp поглинає Travelers та поєднує банківську, страхову справу та андеррайтинг.

Продовж. дод. Б
В. Фінансові інновації: Нові методи надання послуг

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

Додаток В

Список Фіннерті

I. Фінансові стратегії та рішення / Financial strategies and solutions

Ефективніші стратегії «відливу» капіталу	More efficient bond call strategies
Свопи акцій та боргових цінних паперів	Stock-for-debt swaps
Покупка права на отримання привілейованого дивіденду	Preferred dividend rolls
Структуризація викупу з використанням важеля	Leveraged buy-out structuring
Проектне фінансування / оренда / структуроване фінансування під забезпечення активами	Project finance / lease / asset-based financial structuring
Обміни боргу на борг	Debt-to-debt exchanges
Фактичне анулювання старої позики	In-substance defeasance
Хеджування «захоплення» дивідендів	Hedged dividend capture
Реструктуризація корпорації	Corporate restructuring

II. Фінансові процеси / Financial processes

«Ресстрація на полиці» (відкладена ресстрація)	Shelf registration
Дисконтне брокерство	Discount brokerage
Термінал у місці продажу	Point-of-sales terminal
Електронні платежі / автоматизовані клірингові палати	Electronic funds transfer / automated clearing houses
Публічний продаж цінних паперів	Direct public sale of securities
Банкомати	Automated teller machines
Електронна торгівля цінними паперами	Electronic securities trading
Система «ЧІПС» (розрахунок день у день)	CHIPS (same day settlement)
Управління грошовими коштами / рахунки «свіп»	Cash management / sweep account

III. Фінансові інструменти споживчого типу / Consumer-type financial instruments

Брокерські рахунки управління коштами	Broker cash management accounts
Фонди муніципальних облігацій	Municipal bond funds
Ощадний сертифікат для всіх	All-saver certificates
Рахунок «доступу» до власного капіталу	Equity access account
Дебетова картка	Debit card
Ф'ючерс «на навчання»	Tuition futures
Іпотека із змінною ставкою або такою, що корегується	Variable or adjustable rate mortgages
Взаємні фонди грошового ринку	Money market mutual funds
Рахунки грошового ринку	Money market accounts
«Нау»-рахунки	NOW accounts
Депозитні сертифікати «бик» / «ведмідь»	Bull / Bear CD
Індивідуальні пенсійні рахунки / рахунки Кеог	IRA / Keogh accounts
Страховання життя (універсальне або з плаваючою ставкою)	Universal or variable life insurance
Конвертовані заставні або позики з опціоном скорочення	Convertible mortgages or reduction option loans

Продовж. дод. В
IV. Цінні папери / Securities

Облігації з нульовим купоном / зі значним дисконтом	Deep discount/zero coupon bonds
Облігації з плаваючою ставкою	Floating rate notes
Облігації з правом дострокового повернення і пропозицією, що корегується	Puttable/adjustable tender bonds
Цінні папери з реальною прибутковістю	Real yield securities
Звільнені від податку облігації з плаваючою ставкою	Floating rate tax-exempt notes
Конвертовані перенастроювані облігації	Convertible reset debentures
Облігації з перенастроюваною процентною ставкою	Interest rate reset notes
Продовжувані облігації	Extendible notes
Синтетичні конвертовані боргові зобов'язання	Synthetic convertible debt
Єврооблігації та єврокомерційні папери	Euronotes/Euro-commercial paper
Середньострокові облігації	Medium term notes
Облігації забезпечені іпотеками	Mortgage-backed bonds
Облігації забезпечені пулом іпотек	Collateralized mortgage obligations
Конвертовані боргові зобов'язання із ставкою, що коректується	Adjustable rate convertible debt
Боргові цінні папери з підвищеним рейтингом	Teller of credit/surety bond credit support
Конвертовані боргові зобов'язання з нульовим купоном	Zero coupon convertible debt
Конвертовані облігації з правом дострокового повернення	Puttable convertible bonds
Двохвалютні облігації	Dual currency bonds
Облігації пов'язані з ціною товару	Commodity-linked bonds
Цінні папери забезпечені рахунками до отримання	Receivable-backed securities
Облігації деноміновані в іноземній валюті	Foreign-currency-denominated bonds
Продовжувані облігації з правом дострокового повернення	Puttable-extendible notes
Стріпировані боргові цінні папери	Stripped debt securities
Чутливі до рейтингу облігації з плаваючою ставкою	Floating rate, rating sensitive notes
Облігації з аукціонною ставкою	Auction rate notes/debentures
Перенастроювані під ринок облігації	Remarketed reset notes
Індексовані облігації з нульовим купоном	dollars BILS
Облігації із ставкою, що зростає	Increasing rate notes
Безстрокові облігації	Annuity notes
Оновлювані облігації із змінним купоном	Variable coupon / rate renewable notes

Продовж. дод. В

Облігації із змінною дюрацією	Variable duration notes
Універсальні комерційні папери	Universal commercial paper
Депозитні сертифікати, що обертаються	Negotiable CD
Пропускні іпотечні сертифікати	Mortgage pass - throughs
Стріпировані цінні папери, що забезпечені іпотекою	Stripped mortgage - backed securities
Облігації, забезпечені нерухомістю	Real estate - backed bonds
Облігації «бика» і облігації з максимальною ставкою	Yield curve / maximum rate notes
Цінні папери з основною сумою, прив'язаною до валютного курсу	Notes/principal exchange rate linked securities
Високодохідні («сміттєві») облігації	High-yield (junk) bonds
Облігації з обов'язковою конверсією в акції	Mandatory convertible/equity contract notes
Облігації участі	Participating bonds
Процентні свопи	Interest rate swaps
Процентні кепи, флори і коллари	Interest rate caps/floors/collars
Золоті позики	Gold loans
Опціони, що торгуються на біржах	Exchange-traded options
Процентні ф'ючерси	Interest rate futures
Опціони на ф'ючерсні контракти	Options on futures contracts
Варанти на купівлю облігацій	Warrants to purchase bonds
Конвертовані привілейовані акції із ставкою, що корегується	Convertible adjustable preferred stock
Перенастроювані на ринок привілейовані акції	Remarketed preferred stock
Одноточкові акції із ставкою, що корегується	Single point adjustable rate stock
Кумулятивні привілейовані акції із змінною ставкою	Variable cumulative preferred stock
Фонд Americus	Americus trust
Звичайні акції з правом дострокового повернення	Puttable common stock
Валютні свопи	Currency swaps
Євровалютні облігації	Eurocurrency bonds
Ф'ючерси на іноземну валюту	Foreign currency futures
Ф'ючерси на фондові індекси	Stock index futures
Форвардна угода на відсоткову ставку	Forward rate agreement
Привілейовані акції із ставкою, що корегується	Adjustable rate preferred stock
Привілейовані акції з аукціонною ставкою	Auction rate preferred stock
Індексовані привілейовані акції з плаваючою ставкою	Indexed floating rate preferred stock
Аукціонні привілейовані акції із заявленою ставкою	Stated rate auction preferred stock
Конвертовані обмінювані привілейовані акції	Convertible exchange preferred stock
Обмінювані аукціонні привілейовані акції	Exchangeable auction preferred stock
Додаткові класи звичайних акцій	Additional classes of common stock
Парні звичайні облігації	Paired common stock

Джерело: [150, с. 76-77]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакуменко О.В. Сутність та механізм фінансового інжинірингу / О.В Абакуменко // Актуальні проблеми економіки. – 2007.- № 1. – С. 125-130.
2. Абакуменко О.В. Фінансові інновації на ринку цінних паперів / О.В Абакуменко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № 12. – С. 17-21.
3. Аврин С. CRM в банках – инвестировать или нет? / С. Аврин // Банковский менеджмент. – 2008. - № 8. – С. 40-44.
4. Азаренкова Г.М. Фінансові інновації: напрями застосування та досвід впровадження / Г.М. Азаренкова // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. - № 2. – С. 28-32.
5. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2007. – 576 с.
6. Аллен Пол Х. Реинжиниринг банка: Программа выживания и успеха / Пол Х. Аллен – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
7. Алленых М.А. Банковская система как институт рыночной экономики / М.А. Алленых // Банковские услуги. – 2007. - № 8. – С. 2-8.
8. Альфа-Банк (Україна) / Корпоративний сайт [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.alfabank.com.ua/>
9. Андибур А.П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А.П. Андибур // Проблеми науки. – 2006. - № 2. – С. 9-15.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
11. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
12. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития / В.М. Аньшин, А.А. Дагаев, В.А. Колоколов и др. - М.: Дело, 2007 – 584 с.

-
13. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов - СПб.: Питер, 2001. – 304 с.
 14. Банківські операції: підруч. / [А.М.Мороз, М.І.Савчук, М.Ф. Пуховкіна та ін.] за ред. д-ра. екон. наук, проф. А.М.Мороза. – К.: КНЕУ, 2008 – 608с.
 15. Банківські ризики: теорія та практика управління: монографія / [Примостка Л.О., Лисенок О. В., Чуб О. О. та ін..] - К. : КНЕУ, 2008. - 456с.
 16. Банківський менеджмент: підручник / [Кириченко О.А., Міщенко В.І., Н.Г.Слав'янська та ін.]; за ред. О.А.Кириченка, В.І.Міщенка. – К.: Знання, 2005. – 831с.
 17. Банківський нагляд / Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/dynamics.htm
 18. Банки и банковское дело / [под ред. И.Т.Балабанова]. – СПб.: Питер, 2005. – 256 с.
 19. Банковское дело: Стратегическое руководство [под ред. Платонова В., Хиггинса М]. - М.: Консалтбанкир, 2001. - 432с.
 20. Банковское дело. Управление и технологии: [учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям] / под ред. проф. А.М. Тавасиева. – [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ – Дана, 2005. – 671 с.
 21. Барабаш О. Евроинтеграция по-банковски / О. Барабаш // Финансовый директор.- 2006. - №10. - С. 5-9.
 22. Беззуб А.А. Каким будет банк XXI века? Фундаментальные тенденции. Новые банковские технологии, продукты и институты. Введение в моделирование банка будущего / Беззуб А.А., Окунев И.В., Шатохина В.А. – Д.: Росток, 2001. – 256 с.
 23. Береговой В.А. Инновации на финансовых рынках в условиях глобализации экономики / В.А. Береговой // Инновация. – 2005. - № 2. – С. 37-42.
 24. Бижигит А.Г. Предпосылки введения исламских методов финансирования в финансовую систему Казахстана / А.Г. Бижигит // Экономические обозрение. – 2008. - № 4. – С. 40-42.

-
25. Бовин А.А. Управление инновациями в организациях / Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А.. – М.: Омега-Л, 2008. – 415 с.
26. Борисов О.И. Налоговые условия инновационного развития банковской системы / О.И. Борисов // Банковское дело. – 2007. - № 3. – С. 30-35.
27. Бор М.З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование / М.З. Бор, В.В. Пятенко. – М.: ИКу ДИС, – 288 с.
28. В Украине скоро появятся исламские банки [Электронный ресурс] // Режим доступа: ubr.ua/fullnews/.../v_ukraine_skoro_poiaviatsia_islamskie_banki-26494/
29. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Василенко В.О., Шматько В.Г. – К.: ЦУЛ, 2005. – 440 с.
30. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник / О.В. Васюренко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
31. Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций / В.С. Викулов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 1. – С. 79-89.
32. Викулов В.С. Инновационная стратегия банка в условиях реорганизации: основные проблемы и решения / В.С. Викулов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 2. – С. 39-45.
33. Викулов В.С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегии коммерческого банка / В.С. Викулов // Финансовый менеджмент. - 2004. - № 5. - С. 106-121.
34. Викулов В.С. Типология банковских инноваций / В.С. Викулов // Финансовый менеджмент. – 2006. - № 2. – С. 75-82.
35. Витязь А. Совершенствование банковского виджета – процесс очень увлекательный / А. Витязь [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://moneynews.ru/8693/>
36. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский . - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарика, 2002. - 296 с.
37. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. - М.: Экономистъ, 2003. - 528 с.

-
38. Владыко С. Организационная структура коммерческого банка / С. Владыко // Банковский вестник. – 2006. - № 5. - С. 29-36.
39. Вовчак О. Фінансова стратегія розвитку банку як передумова ефективності його діяльності / О. Вовчак, Н. Меда // Банківська справа. - 2008. - № 3. – С. 23-36.
40. Вовчак О. Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів банку / О. Вовчак, Н. Меда // Вісник Національного банку України. – 2008. - № 10. – С. 16 – 19.
41. Волкова Н.І. Сутність інноваційної кредитної політики банку / Н.І. Волкова, А.В. Гаврікова // Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск № 5. – 2009. – С. 3-12.
42. Водачек Л. Стратегическое управление инновациями на предприятии / Водачек Л., Водачкова О.; сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.–167 с.
43. Возможны ли исламские банки в России? [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.e-vid.ru/index-m-192-p-63-article-23566.htm>
44. Гаврилишин Б. Корпоративна ефективність: відповідність стратегії, структури та стилю управління // Постметодика. - 1998. - № 3 (21). - С. 47 -51.
45. Гафурова Д.И. Развитие инновационных технологий в российском банковском секторе / Д.И. Гафурова . – М.: «Анкил», 2009. – 160 с.
46. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. Изд. 2-е, исп. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
47. Гібридний капітал банку: світовий досвід, перспективи впровадження в Україні: Науково-аналітичні матеріали. Вип. 13 / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, В.В., Салтинський, О.Г. Приходько. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2009. – 180 с.
48. Гліненко Л.К. Системні інновації у банківському бізнесі / Л.К. Гліненко // Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи в Україні: матеріали I Всеукраїнської наук.-практич. конф., 17-18 травня 2007 р. – Львів: ЛКА, 2007. – С. 300-311.

-
49. Гончаренко Л.П., Арутюнов Ю.А. Инновационная политика // Л.П. Гончаренко, Ю.А. Арутюнов. – М.: Кнорус, 2009. – 352 с.
50. Господарський Кодекс України: Офіційний текст.-К.: Кондор, 2003.–208 с.
51. Гохберг Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы / Л. Гохберг, И. Кузнецова // Экономист. – 2002. - № 2. – С. 50-59.
52. Гончаров В.Н. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления / В.Н. Гончаров, Е.В. Иванова // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2004. - Випуск 76. – С. 112 -119.
53. Грей К. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. / К. Грей, Э. Ларсон. – М.: ДиС, 2003. – 528 с.
54. Греф Г. Российская банковская система в условиях глобального кризиса / Г. Греф, К. Юдаева // Вопросы экономики. – 2009. - № 7. – С. 4-14.
55. Губарь Е. «ИНГ Банк Украина» создает чрезвычайную комиссию / Е. Губарь // Коммерсант – Украина. – 6.06.2008. - № 94. – С. 7.
56. Давила Т. Работающая инновация: как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / : Давила Т., Эпштейн М., Шелтон Р.- Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320с.
57. Данн Х. Сокровищница банковских данных / Х. Данн // Энергия успеха. – 2008. - № 13. – С. 43-48.
58. Дёриг Х.-У. Универсальный банк - банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века / Х.-У. Деринг; пер. с нем. - М.: Международные отношения, 2001. - 384 с.
59. Державне підприємство «Український інститут промислової власності» (Укрпатент): Офіційний сайт // Режим доступу: <http://base.ukrpatent.org>
60. Державний комітет статистики України: Офіційний сайт // Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
61. Дзюблюк О. Теоретичні аспекти визначення сутності банку і змісту банківської діяльності / О. Дзюблюк // Банківська справа. – 2001. - № 6. –С. 5-11.

-
62. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
63. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
64. Друкер Питер Ф. Наука инновации / Питер Ф. Друкер // Креативное мышление в бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 148-164.
65. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. - М.: ООО Издательский дом «Вильямс», 2007. – 432 с.
66. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) / А. Сухенко (керівник розроб.), О. Герус (пер. і наук.-техн. ред.). - Офіц. вид. - К.: Держстандарт України, 2001. - VI, 27с.
67. Дяченко О. Кредиты на образование – штучный продукт. Банки только учатся кредитовать студентов / Дяченко О. // Банковское обозрение. – 2005. - № 6. – С. 74 - 77.
68. Енциклопедія банківської справи України / [редкол. В.С. Стельмах та ін.]. – К: Молодь, 2001. – 680 с.
69. Єгоричева С.Б. Банківські інновації. Навч. посіб. / С.Б. Єгоричева. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
70. Єгоричева С.Б. Інноваційні аспекти ресурсного забезпечення комерційних банків / С.Б. Єгоричева // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: глобалізація та євроінтеграція (Збірник наукових праць) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2008. – Вип. 1 (69) - С. 247-253.
71. Єгоричева С.Б. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація / С.Б. Єгоричева // Банківська справа. – 2009. - № 6. – С. 63-72.
72. Єгоричева С.Б. Інноваційний потенціал банку як фактор вибору стратегії розвитку / С.Б. Єгоричева // Вісник Національного банку України. – 2009. - № 10. – С. 20-23.
73. Єгоричева С.Б. Концепція відкритої інновації та її застосування у банківському бізнесі / С.Б. Єгоричева // Економіка: проблеми

-
- теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 255: В 9 т. – Т. 1. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 234 – 241.
74. Єгоричева С.Б. Кредитні послуги для малого бізнесу: світовий досвід та реалії України / С.Б. Єгоричева // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – Випуск 5-2. – С. 70-75.
75. Єгоричева С.Б. Методологічні аспекти реінжинірингу комерційних банків / С.Б. Єгоричева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 20. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – С. 24-30.
76. Єгоричева С.Б. Міжнародний факторинг у світлі системи валютного регулювання України / С.Б. Єгоричева // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 198: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 613-617.
77. Єгоричева С.Б. Проблеми становлення ринку валютних деривативів в Україні / С.Б. Єгоричева // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Збірник наукових праць. Серія «Економіка» – Острог: 2006. – Вип. 8. – Ч. 3. – С. 329-337.
78. Єгоричева С.Б. Реінжиніринг як сучасна тенденція розвитку банківського бізнесу / С.Б. Єгоричева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 17. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 150-159.
79. Єгоричева С.Б. Соціальна роль та соціальна відповідальність комерційних банків / С.Б. Єгоричева // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. - № 1(24). – С. 70-76.
80. Єгоричева С.Б. Сутність та особливості банківських інновацій / С.Б. Єгоричева // Управління розвитком: збірник наукових статей. – 2005. - № 3. – С. 150-151.
81. Єгоричева С.Б. Ціннісні інновації у сфері банківських послуг / С.Б. Єгоричева // *Materialy V Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji “Nauka i inowacja – 2009”*. Volume 1. *Ekonomiczne nauki. - Przemysl*: 2009. – С. 6-9.
82. Евразийский стандарт управления проектами. Расширение для инновационных проектов [Электронный ресурс] / Евразийский

-
- центр управління проектами // Режим доступу: http://www.epmc.ru/docs/ESUP_Innovation_2009.pdf.
83. Егорычева С.Б. Инновационные стратегии развития каналов реализации банковских услуг / С.Б. Егорычева // Банковский вестник. – 2010. - № 13. – С. 40-45.
 84. Енциклопедія банківської справи України. - К.: Молодь, Ін Юре. - 2001. - 680 с.
 85. Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.В. Ермасов, Н.Б. Ермасова. – М.: Высшее образование, 2007.– 505 с.
 86. Жуковська В. Поцупити факторинг / В. Жуковська, О. Войтенко // Контракти. – 2005. - № 13. – С. 24-25.
 87. Жуковская В. «Укрсоцбанк» обучает клиентов финансовой грамоте / В. Жуковская // Компаньон. – 2007. - № 30-31. – С. 30-33.
 88. Завгородня О.О. Теорія інновацій: проблеми розвитку і категоріальної визначеності / О.О. Завгородня // Економічна теорія. – 2006. - № 4. – С. 27-39.
 89. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Завгородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Націон. ун-ту „Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.
 90. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002 - № 36. - Ст. 266.
 91. Закон України «Про іпотечні облигації» від 22.12.2005 року № 3273-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. - № 16. - Ст. 134.
 92. Закон України «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати» від 19.06.2003 року № 979-IV // Відомості Верховної Ради України. - Відомості Верховної Ради України. – 2004. - № 1. - Ст. 1.
 93. Закон України „Про охорону прав на винаходи і корисні моделі” від 15.12.1993 року № 3687-XII (В редакції Закону № 1771-III (1771-14) від 01.06.2000 // Відомості Верховної Ради України. - 2000. - № 37. – Ст. 307.

-
94. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 року № 433-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - № 13. - Ст.93 .
95. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 року № 3480-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. - № 31. - Ст. 268.
96. Зайцев О. Банкинг для богатых / О. Зайцев // Банковская практика за рубежом. – 2008. - № 6. – С. 52-57.
97. Зверев О.А. Инновационная политика коммерческих банков: дис. ... доктора эконом. наук: 08.00.10 / Зверев Олег Алексеевич. – М., 2008. – 366 с.
98. Зверев О.А. Инновационные технологии банковского ритейла / О.А. Зверев // Деньги и кредит. – 2007. - № 12. – С. 43 – 46.
99. Зверев О.А. Современные организационно-экономические инновации в банковском менеджменте / О.А. Зверев // Банковские услуги. – 2007. - № 10. - С. 2 – 9.
100. Зубченко Л.А. Финансовые инновации. Денежно-кредитная политика / Л.А. Зубченко // Деловой экспресс [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.dex.ru/bankvestnik/toc/articles.php?ELEMENT_ID=1634
101. Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт / А.Н. Иванов – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
102. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: монографія / І.Б. Івасів. - К.: КНЕУ, 2008. – 288 с.
103. Іващук Н.Л. Інноваційні стратегії у банківській діяльності [Електронний ресурс] // Режим доступу: // http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19358.doc.htm
104. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва . - К.: Каравела, 2008. - 480 с.
105. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. пос. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
106. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика: підруч. / С.М. Ілляшенко, Шипуліна Ю.С. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

-
107. Инновационная политика для обеспечения экономического роста: цели и инструменты // Форсайт. – 2008. - № 4. – С. 66-75.
108. Инновационный менеджмент: [учебник / под ред. С. Д. Ильенковой] . – М.: Юнити, 2001. – 327 с.
109. Информационные системы в экономике: учебник / Под ред. Г.А. Титоренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 463 с.
110. Канаев А.В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы / А.В. Канаев– СПб.:Изд-во С-Петербур-та, 2006. – 257 с.
111. Кантер Р.М. Инновации: классические ошибки / Р.М. Кантер // Harvard Business Review Россия. – 2006. - № 12. – С. 45-57.
112. Капітан І.Б. Формування структури інноваційного потенціалу підприємств і управління його розвитком / І.Б. Капітан // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12 (66). – С. 130-137.
113. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007. – 416 с.
114. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р.С., Нортон Д.П. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
115. Карбівничий І.В. Стратегічне управління кредитною діяльністю банківської установи / І.В. Карбівничий // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 20. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – С. 58-63.
116. Карпенко Г.В. Фінансові інновації і питання теорії та можливості впровадження в економіку країни / Г.В. Карпенко, А.П. Данькевич // Фінанси України. - 2007. - № 9. – С. 111-118.
117. Кастельс М. Глобальный капитализм и Россия // Режим доступа: <http://www.globalaffairs.ru/articles/0/2841.html>
118. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.

-
119. Ковалев А. Банковский инжиниринг – новый мир финансов / А. Ковалев // Финансовый директор. – 2007. - № 2. – С. 55-64.
120. Ковалев А. Секьюритизация – финансовая инновация в Украине / А. Ковалев // Финансовый директор. – 2006. - № 11. – С. 46-53.
121. Ковалев А. Кредитные деривативы – будущее банковского риск-менеджмента / А. Ковалев // Финансовый директор. – 2006. - № 12. – С. 5-11.
122. Ковалев А. Стратегия кредитного риск-менеджмента // Финансовый директор. – 2007. - № 4. – С. 33-41.
123. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент / П.П. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2009. - 304 с.
124. Комарова Н. Удаленное обслуживание: „де факто” и „де юре” / Н. Комарова, Л. Губарева // Банковское обозрение. – 2005. - № 8. – С. 52-57.
125. Коноваленко М.К. Управление продуктовыми инновациями / М.К. Коноваленко. – Х.: Бизнес Информ, 1998. – 224 с.
126. Корнеев В.В. Фінансові посередники як інститути розвитку: [монографія] / В.В. Корнеев. – К.: Основа, 2007. – 192 с.
127. Корпоративна соціальна відповідальність / [О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик та ін.] – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.
128. Корпоративна соціальна відповідальність: матеріали засідання дискус. клубу. – К.: Ун-т банк. справи Нац. банку України, 2008. – 41 с.
129. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська. - К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
130. Крилова В.В. Гібридні цінні папери як інструмент формування капіталу банку / В.В. Крилова, А.О. Крилова // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. - № 1. – С. 34-40.
131. Кроксфорд Х. Искусство розничного банкінга. Факты, аналитика, прогнозы / Хью Кроксфорд, Фрэнк Абрамсон, Алекс Яблоновски; пер. с англ. Е.И. Недбальская – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 320 с.
132. Кузнєцова А.Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності / А.Я. Кузнєцова. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 319 с.

-
133. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 734с.
134. Кох Р. Стратегія / Ричард Кох; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с.
135. Кравченко С.И. Исследование сущности инновационного потенциала / С.И. Кравченко, И.С. Кладченко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 68. – Донецк: ДонНТУ, 2003. – С. 88 – 96.
136. Кузнецова В.В. ETFs- инновационный продукт для инновационного инвестора. Введение в проблему / В.В. Кузнецова, В.А. Шурпанов // Банки: мировой опыт. – 2003. - № 4. – С. 40-49.
137. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка. (Банковский менеджмент) / О.И. Лаврушин. – М.: Юристь, 2002. – 371 с.
138. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В.И. Ландик. – К.: Наукова думка, 2003. – 369 с.
139. Левицкий Б. Расчет кредиткой в магазине – кому это выгодно? / Б. Левицкий [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2006/04/26/75010>
140. Леонович Т. Многоканальность – перспективное направление развития банка / Т. Леонович // Банковский вестник. – 2006. - № 7. – С. 32 – 37.
141. Лисин Б.К. Инновационный потенциал как фактор развития: Межгосударственное социально - экономическое исследование / Б.К. Лисин, В.Н. Фридлянов // Инновации. – 2002. - № 7. – С. 17 -34.
142. Лідери ЄС виступають за жорсткіший контроль над фінансовими ринками [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/49a156ad9e60c/>
143. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал: Практическое пособие / Т.Н. Лобанова. – М.: БДЦ-Пресс, 2004. – 443 с.
144. Логвинова Н. Розница банковская – сеть почтовая / Н. Логвинова // Банковское обозрение. – 2007. - № 5. – С. 38 – 40.

-
145. Лукичева Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 360 с.
146. Любунь О.С., Денисенко М.П. Бізнес-планування у банку. – К.: Атіка, 2006. – 288 с.
147. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. / І.О. Лютий, О.О. Солодка. – К.: ЦУЛ, 2009. – 395 с.
148. Ляхова О. Проектне фінансування як новий метод організації фінансування інвестиційних проектів / О. Ляхова // Вісник Національного банку України. – 2004. - № 10. – С. 20-22.
149. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: [монографія] / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2008. - 615 с.
150. Маршалл Дж. Ф. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям / Дж. Ф. Маршалл, В.К. Бансал; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. - 784 с.
151. Масленников В.В. Национальная банковская система / В.В. Масленников, Ю.А. Соколов. – М.: ТД «Элит-2000», 2002. – 256 с.
152. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка: Учеб. пособие для вузов / Ю.С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с.
153. Медвідь Т. Фінансові інновації банків: зворотний бік медалі / Т. Медвідь // Вісник Національного банку України. – 2009. - № 5. - С. 52-56.
154. Международный валютный фонд. Пресс-релиз № 07/252. 12 ноября 2007 года. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.imf.org/external/russian/np/sec/pr/2007/pr07252r.pdf>
155. Менеджмент та маркетинг інновацій [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: Університетська книга, 2004. – 616 с.
156. Менш Г. Технологический пат. Долговременные тенденции в капиталистическом производстве / отв. ред. и сост. Р.М. Энтов, Н.А. Макашева. – М. : 1985. – 229 с.
157. Меренкова О.В. Інноваційні технології банківської діяльності як елемент сучасного економічного мислення / О. В. Меренкова // Сучасна картина світу: Природа, суспільство, людина: збірник

-
- наукових праць. - Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. - С. 186-194.
158. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104.
159. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361.
160. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Львів: Магнолія, 2007. - 392 с.
161. Міщенко В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи: досвід і можливості застосування в Україні / В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова. – Вісник Національного банку України. – 2009. - № 5. - С. 12-17.
162. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник / П.П. Микитюк – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
163. Минцберг Г. Школи стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: «Питер», 2000. – 336 с.
164. Мишкін Ф.С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків / Ф.С. Мишкін; пер. с англ. С. Панчишин, Г. Стеблій. – К.: Основи, 1999. – 963 с.
165. Мишкин Ф.С. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков / Ф.С. Мишкин [7-е изд.]. – М.: Вильямс, 2008. – 880 с.
166. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. Управление инновациями / [Гуний В. И. Баранчеев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю.]. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 240 с.
167. Мозговий О.М. Міжнародні фінанси: навч. посіб. / О. М. Мозговий, Т. Є. Оболенська, Т. В. Мусієць. – за заг. ред. д-ра економ наук, проф. О.М. Мозгового. – К.: КНЕУ, 2005. — 504 с.

-
168. Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.14 / Муравьева Анастасия Владимировна. - М., 2005. - 150 с.
169. Муравьева А.В. Банковские инновации: факторный и структурный анализ информационных технологий / А.В Муравьева // Банковские услуги. - 2004. - № 9. - С. 2-37.
170. Мурычев А. Инновации в экономике и финансах / А. Мурычев // Банковское дело. - 2010. - № 1. - С. 17 - 20.
171. Набок Р. Банковский сектор ЕС / Р. Набок, А. Набок // Финансовый директор. - 2006. - № 7. - С. 43-49.
172. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : [стат. збірник]. - К.: Держкомстат України, 2008. - 361 с.
173. Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації / [упор. Г.О. Андрощук, М.М. Шевченко]. - К.: Парламентське вид-во, 2007. - 304 с.
174. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. - К.: «ЕксОб», 2001. - 559 с.
175. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А Никонова, Р.Н. Шамгунов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 304 с.
176. Новый этап розвитку банківської системи України: зростання участі іноземних інвесторів: монографія / [Смовженко Т.С., Кіреєв О.І., Другов О.О. та ін.] / Національний банк України; Університет банківської справи. - К.: УБС НБУ, 2008. - 231 с.
177. Новый тлумачний словник української мови. У трьох томах [уклад. В. Яременко та О. Сліпущко]. - К.: Вид-во «Аконіт», 2006. - Т. 1. - 928 с. - Т. 2. - 928 с. - Т. 3. - 864 с.
178. Норт Дуглас. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Дуглас Норт. - К.: Основи, 2000. - 198 с.
179. Новоселова Е.Г. Классификация банковских инноваций для определения направлений развития банковской деятельности / Е.Г. Новоселова // Вестник Томского государственного университета. - 2006. - № 292. - С. 153-157.

-
180. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. Изд. 11-е, стереотипное. Под ред. д-ра филолог. наук проф. Н.Ю. Шведовой. – М.: Русский язык, 1975. – 846 с.
181. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие / Р.Г. Ольхова. – М.: КНОРУС, 2008. – 288 с.
182. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс] // Сайт Національного банку України. - Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/dynamics.htm
183. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учебное пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2000. – 476 с.
184. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. пос. / І.А. Павленко. - [вид. 2-ге без змін]. – К.: КНЕУ, 2006. – 204 с.
185. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
186. Платіжна система. Міжбанківські розрахунки / Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/Pl_syst/mbr.htm
187. Плион Д. Модель банка будущего [Електронний ресурс] / Плион Д. // Режим доступу: <http://www.bankir.ru/technology/article/1382720>
188. Погореленко Н.П. Фінансові інновації у розвиток банківського сектору / Н.П. Погореленко // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». – 2004. - № 54. – С. 200-205.
189. Полищук А.И. Банк и клиент: регулирование взаимоотношений и понятийный анализ инструментов обслуживания / А.И. Полищук // Банковские услуги. - 2008. - № 3. - С. 11-15.
190. Положення про організацію операційної діяльності в банках України: Постанова Правління НБУ від 18.06.2003 р. № 254.
191. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: із змінами і доповненнями від 30.11.2001р. № 559 // Баланс. – 21.01.2003. - № 4. – С. 40-45.

-
192. Поповенко Н.С. Інноваційні процеси у банківській сфері / Н.С. Поповенко, Н.Б. Марченко // Економічний простір. – 2008. - № 15. – С. 99-104.
193. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
194. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
195. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; [пер.з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. - К: Основи, 1997. - 390 с.
196. Потенциал инновационного развития предприятия. Монография / Под ред. д.э.н., проф. Козьменко С.Н.– Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
197. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики) / А.И. Пригожин. - М.: Политиздат, 1989. - 271 с.
198. Про Рекомендації Парламентських слухань на тему: Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» // Постанова ВР України, № 1244-V від 27 червня 2007р.
199. Провайдинг інновацій: Підручник / [Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М.В. та ін., за ред. проф. М.П. Денисенка]. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
200. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. Схвалено Указом Президента України від 14 вересня 2000 р. № 1072/2000 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 39.
201. Пурисова Е.Г. Виртуальные банковские услуги населению / Е.Г. Пурисова // Банковские услуги. – 2005. - № 6. – С. 7-15.
202. Перепелиця В. Кризис в США: зарождение и развитие / В. Перепелиця // Банковский вестник. – 2008. - № 31. – С. 16-21; № 34. – С. 5-9.
203. ПриватБанк / Корпоративний сайт [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>
204. Примостка Л.О. Фінансові деривативи: аналітичні та облікові аспекти: Монографія / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2001. – 263 с.

-
205. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. Схвалено Указом Президента України від 14 вересня 2000р. № 1072/2000 // Офіційний вісник України. – 2002. - № 39.
206. Пятков А. In-store banking – новая модель банковского бизнеса / А. Пятков // Банковское обозрение. – 2008. - № 11. – С. 54-61.
207. П'ятницька Г.Т. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування і вибору / Г.Т. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004 - № 11. – С. 21 – 29.
208. Раковец А. Сущность системы стратегического управления в банке / А. Раковец // Банковский вестник. – 2006. - № 5. – С. 44-48.
209. Резник Г. Проблемы и вызовы для американских банков / Г. Резник // Банковская практика за рубежом.- 2006. - № 2. – С. 35-40.
210. Ресурси інновацій: організаційний, фінансовий, адміністративний: Учеб. пособие для студ. экон. вузов / [Кокурин Д. И., Николаева И. П., Шепелев В. М., Ковалев Г. Д.]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 319с.
211. Рисін В.В. Причини світової фінансової нестабільності та її наслідки для банківської системи України / В.В. Рисін // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2008. - № 3. – С. 62-67.
212. Розвиток банківської системи України / за ред. д-ра економ. наук О.І. Барановського ; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. - К.: 2008. - 581 с.
213. Рубинштейн Т.Б. Развитие банковской системы и инновационные банковские продукты (пластиковые карты) / Т.Б. Рубинштейн. – М.: Гелиос АРВ, 2002. – 192 с.
214. Румянцев А. Private banking – эксклюзив для миллионеров / А. Румянцев // Финансовый директор. – 2006. - № 5. – С. 75-80.
215. Савиоц П. Организация ранних фаз радикального инновационного процесса / П. Савиоц, Б. Биркенмайер, Х. Бродбек // Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 4. – С. 75-81.

-
216. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
217. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
218. Саркисянц А. О роли банков в экономике / А. Саркисянц // Вопросы экономики, 2003. - № 3. – С. 91-102.
219. Сбербанк России / Корпоративный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.sbrf.ru/moscow/>
220. Серебряков С.В. Финансовые инновации: необходимость и достаточность / С.В. Серебряков // Банковское дело. – 2001. - № 4. – С. 6-10.
221. Семикова П.В. Банковские инновации и новый банковский продукт / П.В. Семикова // Банковские технологии. - 2005. - № 11. - С. 42-44.
222. Скиннер Крис. Будущее банкинга. Мировые тенденции и новые технологии в отрасли / Крис Скиннер. – Минск: „Гревцов Паблишер“, 2009. – 400 с.
223. Скогорева А. За ПИФом будущее, за депозитом – прошлое? / А. Скогорева // Банковское обозрение. – 2007. - № 5. – С. 46-50.
224. Скороходов А. Второе пришествие мобильного банкинга / А. Скороходов // Банковская практика за рубежом. – 2008. - № 3. – С. 40-49.
225. Смовженко Т.С. Розширення спектра банківських послуг – основа отримання банком конкурентних переваг // Кредоінвест. Додаток № 3 до журналу «Наше кредо». – 2006. – Вересень. – С. 14-15.
226. Смовженко Т.С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія / Смовженко Т.С., О.М. Тридід, В.Я. Вовк / Національний банк України ; Університет банківської справи. - К.: УБС НБУ, 2008. – 473 с.
227. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии / И. Соболева // Вопросы экономики. – 2005. - № 10. - С. 90-102.

-
228. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма / Дж. Сорос – М.: ИНФРА-М, 1999. – 262 с.
229. Стукало Н. Оцінювання стану розвитку фінансової глобалізації: особливості для України / Н. Стукало // Міжнародна економічна політика. – 2006. – Вип. 4. – С. 81-100.
230. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учеб. [для вузов] / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2007. – 431 с.
231. Сухоруков А.И. Управление инновациями / А.И. Сухоруков, О.Д. Данилов; за ред. А.И. Сухорукова. – К.: “Видавничий дім “Комп’ютерпрес”, 2003.- 206 с.
232. Такер Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Р. Б. Такер; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 240 с.
233. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 1989. - 271с.
234. Тельнов Ю.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Д. Тельнов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
235. Тігіпко С.Л. Стратегічні напрямки інтеграційного розвитку банківської системи України / С.Л. Тігіпко. – К.: Знання, 2004. – 52 с.
236. Третьяк С. Огромные риски – главная проблема кредита на получение образования / С. Третьяк // Бизнес. – 2004. - № 26. – С.46-47.
237. Ткачук В.О. Маркетинг у банку: навч. пос. / В.О. Ткачук. – Тернопіль: «Сінтез-Поліграф», 2006. – 225 с.
238. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - 12-е изд. - М.: ВИЛЬЯМС, 2006. - 928 с.
239. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 303 с.
240. Тульчинский С. Построение системы управления в ритейловом банке / С. Тульчинский, Д. Кириллов, М. Янчук [Електро-

-
- ний ресурс] // Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/practice/bank_manag_sys.shtml
241. Тютюнник А.В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость / А.В. Тютюнник, К.И. Машонская // Управление в кредитной организации. – 2009. - № 3. – С. 20-28.
242. Укргазбанк / Корпоративный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступу: <http://www.ukrgasbank.com>
243. Укрпошта видала перший мільйон гривень споживчих кредитів [Электронный ресурс] // Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua/uk/news/8119.html>
244. Укрсоцбанк / Корпоративный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступу: <http://www.usb.com.ua>
245. «Укрсоцбанк» намерен внедрить систему управления, самоадаптирующуюся к изменениям внешней среды // Компаньон. – 2004. - № 39. – С. 16.
246. Унгур Д. Розничные платежные системы: тенденции и перспективы / Д. Унгур // Банковский вестник. – 2004. - № 16. – С. 23-27.
247. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент / Э.А. Уткин, Н.И. Морозова, Г.И. Морозова. – М.: Акалис, 1996. – 208 с.
248. Уткин Э.А. Нововведения в банковском бизнесе России / Э.А. Уткин, Н.И. Морозова, Г.И. Морозова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 352 с.
249. Уткин Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков / Э.А. Уткин. – М.: Фонд экономического просвещения, 1996. – 180 с.
250. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2000. – 669 с.
251. Управління інноваційними процесами в регіонах : [монографія] / за наук. ред. М. А. Козоріз, Т.С. Смовженко. – Львів : ЛБІ НБУ, 2006. – 263 с.
252. Федоренко В.Г. Инвестознавство: підруч. / В.Г. Федоренко. - [Вид. 3-тє вид., допов.]. - К.: МАУП, 2004. - 480 с.
253. Філософський енциклопедичний словник. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.

-
254. Финансово-кредитный энциклопедический словарь [под общ. ред. А.Г. Грязновой]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
255. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 301 с.
256. Хангер Дж.Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.
257. Харин А.А. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: учебн. пос. / А.А.Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. шк., 2003. – 252 с.
258. Харин А.А. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 2. Управление финансами в инновационных процессах: учебн. пос. / А.А.Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. шк., 2003. – 295 с.
259. Харин А.А. Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами: учебн. пос. / А.А.Харин, И.Л. Коленский; под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. шк., 2003. – 240 с.
260. Хоминич И.П. Бизнес-стратегии компании в сфере корпоративной социальной ответственности / И.П. Хоминич // Банковские услуги. – 2007. - № 3. – С. 2-12.
261. Хоминич И.П. Инновационная стратегия банка / И.П. Хоминич // Банковские услуги. – 1998. - № 3. – С. 16-21, № 4. – С. 23-30.
262. Чан Ким У. Ценностные инновации: стратегическая логика быстрого роста // Креативное мышление в бизнесе: Пер. с англ. / У. Чан Ким, Р. Моборнь - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 191-218.
263. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.

-
264. Чуб О.О. Розвиток інтернет-банкінгу в глобальному середовищі / О.О. Чуб // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. - № 1. – С. 62-67.
265. Шанц Э. Телефонная піддержка. Коммуникативные задачи колл-центра / Э. Шанц // Энергия успеха. – 2008. - № 16. – С. 20-24.
266. Шапран Н. Кредитні деривативи / Н. Шапран, В. Шапран // Цінні папери України. – 2003. - № 20 (258).
267. Шаборкина Л.В. Типология инновационных стратегий: практическое значение и содержание проблемы / Л.В. Шаборкина // Современное управление. – 1998. - № 3. – С. 35-48.
268. Шевцова Н.В. Проблеми вибору стратегії банків // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. – Серія: Економічна. – 2007. - № 1. – С. 36-40.
269. Шмидт Т. Автоматизация банковских операций // Т. Шмидт / Банковский менеджмент. – 2008. - № 5. – С. 29 – 33.
270. Шпачук В. Структура банку: основні засади її ефективності / В. Шпачук // Вісник Національного банку України. – 2006.- № 10.- С. 30-32.
271. Шпачук В. Стратегічне управління та реінжиніринг у банках України / В. Шпачук, Т. Довгань // Вісник Національного банку України. – 2004. - № 11. – С. 54-56.
272. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
273. Щербина О.В. Еволюція організаційних структур / О.В. Щербина [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>
274. Янковский К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
275. Янсен Феликс. Эпоха инноваций / Феликс Янсен; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XII, 308 с.

-
276. Banana Skins 2006. Ежегодное исследование рисков, с которыми сталкиваются банки [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.mbka.ru/price/banana_skins_2006_rus.pdf
277. Bank for International Settlements: Official site [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bis.org/statistics/derstats.htm>
278. Banking and Innovation: A Canadian Success Story. The Canadian Bankers Association's Submission on Innovation Strategy. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.docstoc.com/docs/3857804/Banking-and-Innovation-A-Canadian-Success-Story-The-Canadian-Bankers>
279. Batiz-Lazo B. The dynamics of product and process innovations in UK banking / B. Batiz-Lazo, K. Woldesenbet // International Journal of Financial Services Management. – 2006. - № 1 (4). - P. 400 - 421.
280. Breuer R.E. Is the universal bank model successful? Has there been a fundamental change in the culture at universal banks? – Global Banking Conference. – London, 1 July 2003 [Электронный ресурс] / R.E. Breuer // Режим доступа: http://www.fitchratings.com/corporate/presentations/global_banking_2003/pages/breuer_speech2_gbc010703.pdf
281. Burgelman R. Strategic management of technology and innovation / R. Burgelman. – Chicago: Free Press, 1996. – 923 p.
282. Canals J. Universal banking. International comparisons and theoretical perspectives. – Oxford: 1997. – 384 p.
283. Case Study: Jyske Bank Serves Espresso, Enterprise Video [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.streamingmedia.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=64976&PageNum=3>
284. Chen Y. Marketing Innovation / Y. Chen // Journal of Economics and Management Strategy. - 2006. - Vol. 15 (1). - P. 101-123.
285. Cutting costs with employee ideas // Banking strategies. – 2009. – Issue 3 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.bai.org/nl/v5/rd/n3/articles/V5_RD_N3_01.asp
286. Dare to be different: Why banking innovation matters now [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6322-dare-different.pdf>

-
287. De Larosiere Group Report [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf
288. Derivatives house 1987-2007 - JP Morgan / Risk.net: Financial risk management news and analysis [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.risk.net/risk-magazine/feature/1497579/derivatives-house-1987-2007-jp-morgan>
289. Drew S. BPR in financial services: factors for success / S. Drew // Long Range Planning. 1994. – Vol. 27. – P. 25 – 44.
290. Drucker Peter F. The essential Drucker / Peter F. Drucker. – Oxford: Elsevier, 2007. - 275 p.
291. Eden J. Growing earnings from micro-improvements / J. Eden, T. Long // Banking Strategies. - 2008. - Volume 84. - Issue 5. - P. 34-38.
292. EU Green Paper “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility” [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
293. European Central Bank: Офіційний сайт // Режим доступу: <http://www.ecb.int>
294. Factorings.ru / Інформаційний портал [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.factorings.ru/news/102>
295. Factors Chain International / Офіційний сайт [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.factors-chain.com>
296. Fasnacht D. Open innovation in the financial services: Growing through openness, flexibility, and customer integration / D. Fasnacht. – Berlin: Springer-Verlag, 2009. – 209 p.
297. Festre A. Schumpeter on money, banking and finance: an institutional perspective / A. Festre, E. Nasica // European Journal of the History of Economic Thought. – 2009. – № 16 (2). – P. 325 -356.
298. Financial innovation / Edited by Henry Cavanna. – London: 1992. – 203 p.
299. Finnerty J.D. Financial Engineering in Corporate Finance: An Overview / J.D. Finnerty // Financial Management. – Winter, 1988. – P. 14-36.

-
300. Frame W.S. Technological change, financial innovation and diffusion in banking / W.S. Frame, L.J. White. – Federal Reserve Bank of Atlanta. Working Paper 2009-10 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.frbatlanta.org/filelegacydocs/wp0910.pdf>
301. Freeman Ch. The Economics of Industrial Innovation: 3rd edition / Ch. Freeman, L. Soete – MIT Press: 1997. - 470 p.
302. Giddy Ian H. Understanding and Using Hybrid Financial Instruments / Ian H. Giddy [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://giddy.org/dbs/structured/gfmch17.htm>
303. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate / M. Hammer // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. - Issue 4. – P. 104-112.
304. Hauser J.R. Metrics: you are what you measure! / J.R. Hauser, G.M. Katz // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.mit.edu/~hauser/Papers/Hauser-Katz%20Measure%2004-98.pdf>
305. Howells P. The economics of money, banking and finance / P. Howells, K. Bain. – NY: Pearson Education Limited, 2002. – 576 p.
306. HSBC and RBS amongst biggest R&D spenders [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.finextra.com/fullstory.asp?id=16088>
307. Innovations at Bank of America: Integrating to win [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.pdma.org/view_document.cfm?pk_document=94
308. Israel H. Repositioning the checking account / H. Israel, S. Meleis [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bai.org/bankingstrategies/product-management/deposit-products/repositioning-the-checking-account>
309. Innovation 2008. Is the tide turning? / BCG Senior Management Survey [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://209.83.147.85/impact_expertise/publications/files/Innovation_Aug_2008.pdf
310. Innovation 2009. Making hard decisions in the downturn / BCG Senior Management Survey [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://209.83.147.85/impact_expertise/publications/files/BCG_Innovation_2009_Apr_2009.pdf

-
311. Innovation 2010. A return to prominence – and the emergence of a new world order/ BCG Senior Management Survey [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.usinnovation.org/files/BCGInovation2010EmergingWorldOrder.pdf>
312. Innovation at Bank of America: Integrating to Win.- PDMA International. – 2006 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.pdma.org/view_document.cfm?pk_document=94
313. Innovation in retail banking, September 2009 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.infosys.com/finacle/eu/solutions/innovation-in-retail-banking-finacle.asp>
314. Jenkinson N. Financial innovation – what have we learnt? / N. Jenkinson // Bank of England Quarterly Bulletin 2008 Q3 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bankofengland.co.uk/publications/quarterlybulletin/qb080311.pdf>
315. Kolb Robert W. Financial Derivatives / Robert W. Kolb, James A. Overdahl. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. – 323p.
316. Koch T. W. Bank Management. 5th Edition / T. W. Koch, S.S. MacDonald. -Thomson: 2003. - 888 p.
317. Lerner J. The new new financial thing: the origins of financial innovations / J. Lerner // Journal of Financial Economics. – 2006. – 79(2). – P. 223-255.
318. Lerner J. Where does State Street lead? A first look at finance patents, 1971 -2000 / J. Lerner // Journal of Finance. – 2002. - 57(2). - P. 901-930.
319. Lloyds TSB creates innovation stockmarket [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.fnextra.com/fullfeature.asp?id=1120>
320. Managing National Innovation Systems / OECD. – Paris, 1999. - 118 p.
321. Marshall J.F. Dictionary of Financial Engineering / J.F. Marshall – NY: John Wiley and Sons, 2000. – 289 p.
322. McAdam P. Accentuate the positive: building banks' retirement brand / P. McAdam // Banking Strategies. - 2008. - Volume 84. - Issue 3. - P. 26-35.
323. McGarry N. Business Reengineering at a Large Government Agency / N. McGarry, T. Beckman [Электронный ресурс] //

-
- Режим доступа: http://enews.igi-global.com/downloads/pdf/IT5562_4PX2VNTGZY.pdf
324. McCallion S. Design and economic development at Umpqua Bank / S. McCallion // Design Management Institute Review. – 2004. – Vol. 15. – No 4. - P. 15-22.
325. Merton R. C. Continuous-Time Finance / R. C. Merton // Oxford: Blackwell Publishing, 1992. - 732 p.
326. Merton R.C. Operation and regulation in financial intermediation: a functional perspective / R. C. Merton // Operation and regulation in financial markets. – Stockholm: The Economic Council, 1993. – P. 17-68.
327. Miller M.H. Financial innovation: The last twenty years and the next // Journal of Financial and Quantitative Analysis. – December 1986. – P. 459-475.
328. М.В. Group проливает свет на польский опыт развития каналов банковского ритейла [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://banker.ua/articles/64/2008/10/14/1180433266>
329. Ng Tim. The Reserve Bank's policy on outsourcing by banks / Tim Ng // Reserve Bank of New Zealand: Bulletin. - Vol. 70. - No. 2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2007_2011/2007jun70_2ng.pdf
330. No bank is an island: Get global before globalization gets you. – IBM Institute for Business Value. – 2008 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1029205>
331. Observer. - 22.02.2009
332. One Equity Partners / Корпоративный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.oneequity.com/>
333. PannoZZo A. The (ir)relevance of technology: creating a culture of opportunity by design // Design Management Institute Review. – 2007. – Vol. 18. – No 4. - P. 18-24.
334. Personal Lending Innovations from Abroad [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.datamonitor.com>
335. Reaser A. Lynn. Banking: mature not declining / A. Lynn Reaser // ABA Banking Journal. – 1996. – Vol. 88. – P. 23-44.

-
336. Recent innovations in international banking. - Bank for International Settlements: 1986 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bis.org/publ/ecsc01.htm>
337. Report on EU Banking Structure. November 2004 / European Central Bank [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/reportoneubankingstructure112004en.pdf>
338. Saunders A. Financial institutions management / A. Saunders. - Oxford: Irwin/McGraw-Hill, 2002. – 742 p.
339. Scotiabank delights customers with CRM solution [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.tdwi.org/research/display.aspx?ID=6857>
340. Service-oriented architecture / Revolutionizing today's banking systems. - IBM Institute for Business Value: 2008 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www-05.ibm.com/de/financialservices/pdf/ibv_soa_banking.pdf
341. Smovzhenko T.S. Innovation strategies and the problems of their implementation by the Ukrainian banks / T.S. Smovzhenko, S.B. Yehorycheva // 30 Jahre Fachhochschule der Deutschen Bundesbank. – Frankfurt am Main: Deutschen Bundesbank, 2010. – P. 177 – 191.
342. Sundbo J. Management of innovation in services / J. Sundbo // The Service Industries Journal. – 1997. - Vol. 17. - № 3. - P. 432-455.
343. Taraporevala Z., Capozzi M.M. Innovation: the Growth Accelerator // Banking Strategies. – 2008. – Vol. 84. – № 3. – P. 36-45.
344. The Day after Tomorrow. A PricewaterhouseCoopers perspective on the global financial crisis // Режим доступа: <http://www.pwc.com/images/gx/eng/fs/>
345. The Joint Forum. Outsourcing in Financial Services. February 2005 / Basel Committee on Banking Supervision [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bis.org/publ/joint12.htm>
346. 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.
347. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition. - Paris: OECD, 2005. – 162 p.

-
348. Thomke S. H. Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation / S. H. Thomke. - Boston: Harvard Business Press, 2003. - 307 p.
349. Truman R. Banking on innovation / R. Truman, I. Smith [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/PRTM_Banking_On_Innovation.pdf
350. Tufano P. Financial Innovation: The Last 200 Years and the Next / P. Tufano // The Handbook of the Economics of Finance / Edited by George M. Constantinides, Milton Harris and René M. Stulz. - JAI Press, Inc., 2003. – P. 307 – 335.
351. Tufano P. Using financial innovation to support savers: from coercion to excitement / P. Tufano, D. Schneider [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.fdic.gov/about/comein/mar19doc2.pdf>
352. Twiss B.C. Managing Technological Innovation. – London: Longman Group, 1974. – 237 p.
353. UniCredit Group / Corporate website [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.unicreditgroup.eu/en/home.htm>
354. Vermeulen P. Innovations and institutions. An institutional perspective on the innovative efforts of banks and insurance companies / P. Vermeulen, J. Raab. – London: Taylor & Francis, 2007. – 180 p.
355. Washington Post. - 19.09.2009
356. What's in store for in-store banking? [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ppcggroup.com/blog/wp-content/uploads/2009/12/instorebanking2.pdf>
357. Wheelwright S.C., Clark K.B. Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality. – NY: Free Press, 1992. - 364 p.
358. Yehorycheva S. Outsourcing as a modern method of bank restructuring / S. Yehorycheva // Challenges for the contemporary enterprise under globalization. – Cracow: Cracow University of Economics, 2010. – P. 333-338.

Наукове видання

ЄГОРИЧЕВА Світлана Борисівна

**ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ
БАНКІВ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ**

Монографія

Коректура авторська

Комп'ютерне складання та верстання Марченко В. В.

Підписано до друку 29.06.2010
Формат 60x84/16. Гарнітура «Times New Roman»
Папір офсетний. Друк трафаретний.
Ум. друк. арк. 20,2. Тираж 300 пр.
Зам. № 1901.

Видавець і виготовлювач ТОВ «АСМІ».
36011, м. Полтава, вул. В. Міщенко, 2.
Тел./факс: (0532) 56-55-29.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3357 від 25.12.2008 р.