

С. Б. Єгоричева

# БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

Київ  
“Центр учбової літератури”  
2010

УДК 336.71(075.8)  
ББК 65.262.1я73  
Є 30

*Гриф надано*  
**Міністерством освіти і науки України**  
*(Лист № 1.4/18-Г-232 від 08.04.2009)*

Рецензенти:

**Шевцова О. Й.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківської справи Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;  
**Кузняк Б. Я.** – доктор економічних наук, професор кафедри політичної економії Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка;  
**Шляховий Ю. В.** – керуючий Полтавською обласною філією АКБ Укрсоцбанк.

**Єгоричева С. Б.**

Є 30 Банківські інновації. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.

ISBN 978-611-01-0039-7

У навчальному посібнику розкрито сутність та проаналізовано особливості інноваційного процесу у банківській сфері. Розглянуті основні напрями реалізації банківських інновацій – вдосконалення продуктів та послуг, створення нових фінансових інструментів, впровадження сучасних інформаційних технологій, модернізація менеджменту та методів маркетингу. Теоретичний матеріал ілюструється прикладами із сучасної банківської практики.

Для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, банківських працівників.

**УДК 336.71(075.8)**  
**ББК 65.262.1я73**

ISBN 978-611-01-0039-7

© Єгоричева С. Б. 2010.  
© Центр учбової літератури, 2010.

## ВСТУП

У сучасних умовах інновації стають суттю розвитку в усіх сферах економічного, політичного та соціального життя суспільства. У найширшому розумінні вони представляють собою вдосконалення способів та результатів діяльності людей, комплексний процес створення, розповсюдження та використання нових продуктів та технологій для задоволення людських потреб, що змінюються під впливом багатьох факторів. У ринковій економіці інновації є ефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки, створюючи для споживачів більшу цінність, ніж традиційні товари та послуги, вони сприяють зростанню доходів компаній – інноваторів, збільшенню їх ринкової частки і, зрештою, підвищенню вартості їх бізнесу.

Інноваційний процес відбувається і у банківській сфері, причому особливо активно – з 70-х років ХХ століття, чому сприяли декілька факторів: глобалізація економіки, дерегулювання фінансових ринків, посилення конкуренції у фінансовому секторі, поширення інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Сьогодні впровадження інновацій у комерційних банках є систематичним процесом і каталізатором зростання індустрії фінансових послуг та формування нових сегментів фінансових ринків. Причому метою інноваційної діяльності банківських установ є не тільки збільшення власних доходів, а і створення сприятливих умов для ефективного розвитку реального сектора економіки та соціальної сфери.

Будь-які аспекти діяльності банків у сучасних умовах є сферою впровадження інновацій: розробляються нові банківські продукти та послуги, фінансові інструменти та технології обслуговування, змінюються організаційні структури та бізнес-процеси кредитних організацій, застосовуються інноваційні канали збуту та методи реклами. Тому не випадково найвідоміші зарубіжні банки входять, за висновками аналітиків, до числа компаній – світових інноваційних лідерів.

Усі ці процеси вимагають знання фахівцями банківської справи базових категорій і принципів інноваційного менеджменту у банківській сфері та напрямів трансформування банківського бізнесу під впливом сучасних інформаційних технологій та процесів інтернаціоналізації фінансових ринків.

Даний початковий посібник базується на матеріалах курсу «Банківські інновації», що викладається студентам спеціальності «Бан-

ківська справа» у Полтавському університеті споживчої кооперації України. Мета цієї дисципліни полягає у тому, щоб надати студентам знання щодо сутності та причин виникнення банківських інновацій, їх життєвого циклу, особливостей процесу впровадження нових продуктів та послуг, технологій, бізнес-процесів та моделей у сфері банківського бізнесу. При цьому особлива увага приділяється вивченню досвіду розробки та впровадження інновацій у діяльності кредитних інститутів країн з розвинутою ринковою економікою.

При написанні навчального посібника використовувалися статистичні дані, що містяться у документах Банку міжнародних розрахунків, Національного банку України, зарубіжних аналітичних та консалтингових компаній. Всі фактичні матеріали отримані з наукової літератури та періодичних видань, рекламних проспектів комерційних банків, інформації їх інтернет-сайтів, а також з інших інтернет-ресурсів.

Автор висловлює подяку рецензентам, а також буде вдячний всім, хто висловить свої зауваження та пропозиції щодо змісту даної праці.

# РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ, ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМИ

## 1.1. Роль інновацій в економіці: історія та сучасність

Світовий досвід свідчить, що у сучасних умовах стійкий довгостроковий розвиток економіки залежить більшою мірою не від ресурсних можливостей, які, зрештою, є обмеженими, а від інноваційної активності суспільства та окремих його елементів. Завдяки інноваціям наука стала безпосередньою продуктивною силою, а знання у вигляді нематеріальних активів – основним капіталом економічного розвитку.

Наукові дослідження, розробки та інновації стають ключовими елементами принципово нової соціально-економічної системи – економіки, заснованої на знаннях (англ. knowledge-based economy), рішення про створення якої було прийнято Європейським Союзом на Лісабонському саміті у 2000 році. Країни ЄС запланували до 2010 року побудувати економічний простір, де інновації стануть головним інструментом економічного розвитку та конкурентної боротьби. За існуючими даними, вже зараз у більшості європейських країн економіка знань забезпечує до 30% росту ВВП. У світі ж першу п'ятірку держав з найбільш динамічною економікою формують країни, де послідовно реалізуються інноваційні стратегії – Тайвань, Ірландія, Сінгапур, Гонконг і Корея.

В одній з останніх доповідей Ради конкурентоспроможності США зазначається: «Інноваційність буде єдиним найважливішим фактором, що визначатиме успіх Америки у XXI столітті. Так само, як ми колись оптимізували наші організації з точки зору ефективності і якості, зараз ми повинні оптимізувати все наше суспільство з точки зору інноваційності». Це завдання висувається на перший план незважаючи на те, що і в даний час, і за прогнозними оцінками, США залишаються серед інноваційних лідерів світу, поряд з такими країнами, як Японія, Швейцарія, Швеція, Фінляндія, Німеччина.

Таким чином, необхідно всебічно вивчати, аналізувати інноваційні процеси, що відбуваються, перш за все, в економічному середовищі, створювати умови для становлення і розвитку національних

інноваційних систем, вдосконалювати методи управління інноваційною діяльністю на всіх рівнях економіки.

Термін «інновація» походить від латинського слова «*innovatio*», що означає «відновлення, оновлення, новація». Вперше він з'явився у наукових дослідженнях культурологів у XIX ст. і означав буквально введення деяких елементів однієї культури до іншої, а також копіювання досвіду, традицій. Для характеристики ж явищ, пов'язаних з появою та впровадженням чогось нового та відповідними змінами виробничо-технічного характеру у той час використовувалися терміни «нововведення» та «технічний прогрес». Важливі думки та висновки стосовно їх ролі в економічному розвитку суспільства ще раніше висловлювалися вченими різних наукових шкіл – фізіократами, представниками класичної політичної економії, К. Марксом, В.І. Леніним, які обґрунтували вплив технічного прогресу на продуктивність праці, ресурсозбереження, розширене відтворення, структуру капіталу, рівень безробіття тощо.

В економічну теорію термін «інновація» ввів відомий австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який у написаній у 1911 році роботі «Теорія економічного розвитку» охарактеризував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і нові комбінації. Рутинний кругообіг 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 Шумпетера, означають розвиток – для виробництва чогось нового необхідно принципово нове 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 підлив монопольного становища іншого підприємства.

Ми бачимо, що Й. 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.

Таким чином, вже тут закладається уявлення про інновації, з одного боку, як статичне явище – кінцевий результат науково-виробничого циклу, а з іншого – як циклічний процес, механізм «творчого руйнування» наявної економічної дійсності. Саме друге розуміння сутності інновацій знайшло свій подальший розвиток у науковому доробку відомого російського вченого-економіста М.Д. Кондратьєва. Відомо, що він став одним з перших у Росії дослідників проблем інновацій. Ще у 1926 році у науковій доповіді «Великі цикли економічної кон'юнктури» М.Д. Кондратьєв ввів поняття «довгої хвилі», що характеризує вплив радикальних технологічних змін на світовий промисловий розвиток. До таких інновацій він відносив створення парових машин, будівництво залізниць, електроенергетику, автомобілебудування тощо.

Згідно теорії М. Кондратьєва, економічна еволюція відбувається хвилеподібно, з циклами, що мають тривалість приблизно у 50 років. Цікаво, що основні ідеї цієї теорії були статистично перевірені та розвинуті знов-таки Й. Шумпетером у надрукованій у 1939 р. праці «Економічні цикли». Історія вже знає п'ять таких хвиль, або, по-іншому, технологічних укладів, в основі яких лежать кардинальні зрушення у суспільних продуктивних силах, що були породжені науковими відкриттями (див. таблицю 1.1).

## Періодизація технологічних укладів

Технологічні уклади	Період домінування	Технології, що переважають
I	1770-1830 рр.	Водяний двигун, виплавка чавуну, механізація у ткацтві
II	1840-1880 рр.	Паровий двигун, вуглевидобування, чорна металургія, машинобудування
III	1890-1940 рр.	Виробництво сталі, електротехнічне машинобудування, неорганічна хімія
IV	1940-1980 рр.	Органічна хімія, атомна енергетика, автомобілебудування
V	1990-2030 рр.	Мікроелектроніка, біотехнології, обчислювальна техніка, телекомунікації
VI	2030-2080 рр. (прогноз)	...

Після світової кризи 1930-х років почалися, а в 1950-1970-х роках отримали широке поширення емпіричні дослідження технічних та організаційно-економічних інновацій, що впроваджувалися різними типами виробничих структур. Саме у цей період інновації стали трактувати як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний із комерційним впровадженням його досягнень.

З кінця 80-х років ХХ ст. інновації стали розглядатися у контексті підвищення ефективності управління компаніями, чому сприяла поява книги відомого американського спеціаліста в області менеджменту Пітера Ф. Друкера «Інновації і підприємництво: практика і принципи» (1985). Менеджери та підприємці тепер почали цілеспрямовано шукати джерела інновацій та змін, а також можливості проведення успішних нововведень.

Теорія інновацій постійно оновлюється, збагачується, що відображає складний і багатогранний процес розвитку науки і техніки, всього господарського життя. Сьогодні під інноваціями у широкому сенсі розуміють будь-які технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни існуючої практики функціонування певної організації. Деякі автори, що працюють у сфері менеджменту, особливо увагу звертають на соціальні інновації. Вважається, що успіх японських компаній на міжнародних ринках був заснований саме



на соціальних інноваціях – на розвитку таких інститутів, як освіта, трудові відносини та угоди, виховання та корпоративні цінності. Різні аспекти теорії інновацій як окремої сфери науки досліджували і досліджують такі відомі зарубіжні вчені, як Т. Брайан, Ф. Валента, Г. Менш, А.І. Пригожин, Б. Санто, Б. Твіст, К. Фрімен, Ф. Янсен, В.Ю. Яковець та інші.

Таким чином, уже у 80-х роках минулого століття світ зрозумів, що неможливо забезпечувати довгострокове економічне зростання звичними методами та інструментами. Інноваційна організація діяльності на протигагу спонтанним нововведенням поставила світ на якісно нову «постіндустріальну» сходинку розвитку.

Наступні десятиліття стали періодом формування національних інноваційних стратегій держав. Вони передбачають визнання на урядовому рівні інновацій життєво важливим фактором економічного зростання, створення нових організаційних структур, що враховують системний характер інновацій, використання нового механізму прогнозування і визначення пріоритетів, перехід до нової стратегії стимулювання інновацій, розширення горизонтальної та вертикальної координації інноваційної політики, посилення її регіонального рівня тощо. В економічно розвинутих країнах світу функціонує понад 3000 технологічних парків, інноваційних центрів, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, центрів трансферу технологій, технополісів та інших інноваційних структур, які складають основу національних інноваційних систем і є каталізатором інноваційного розвитку.

Інноваційні механізми існують на трьох рівнях: макрорівень, регіональний та рівень підприємства. На макрорівні вирішуються три основні завдання, серед яких формування державної інноваційної стратегії, створення сприятливого інноваційного клімату для економіки у цілому, реалізація державних інноваційних програм. На регіональному рівні присутні аналогічні завдання, але вони прив'язуються до особливостей певних регіонів. Ці два рівня створюють умови для інтенсивного розвитку інноваційних процесів на рівні підприємницьких структур, вони покликані спрямувати підприємницьку ініціативу у русло інноваційних пріоритетів.

Слід відмітити, що в Україні у цілому створена необхідна законодавча база у сфері інноваційної діяльності. Її складають закони України, серед яких «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1991 р.), «Про наукову і науково-технічну експертизу» (1995 р.),

«Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999 р.), «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (2001 р.), «Про інноваційну діяльність» (2002 р.), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2003 р.), ряд законів щодо охорони прав на інтелектуальну власність, про спеціальні економічні зони, а також підзаконні та інші нормативні акти державних відомств.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності є Державне агентство України з інвестицій та інновацій, яке було створено згідно указу Президента України у 2005 році. Основним його завданням визначено створення національної інноваційної системи для забезпечення проведення ефективної державної інноваційної політики, координація роботи центральних органів виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності.

До сфери управління агентства відноситься Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, що була створена у 2007 році згідно постанови Кабінету Міністрів України. Її основною метою є здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, а також залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для розвитку національної економіки.

Незважаючи на вищезазначене, сьогодні Україна є однією з небагатьох достатньо розвинутих країн світу, в якій відсутня сформульована стратегія інноваційного розвитку та не визначені концептуальні підходи до формування національної інноваційної системи. Тому остання, на жаль, не розвинута, не охоплює усіх ланок інноваційного процесу, сформовано лише її окремі елементи. Так, на початок 2008 року в Україні було зареєстровано сімнадцять технопарків, розпочали діяльність кілька регіональних інноваційних центрів, зареєстровано близько вісімдесяти бізнес-інкубаторів, з яких ефективно працюють не більше десяти.

Світовою практикою напрацьовано три типи стратегій інноваційного розвитку: стратегія перенесення (використання зарубіжного науково-технічного потенціалу та перенесення його досягнень на терени власної економіки), стратегія запозичення (освоєння висо-

котехнологічної продукції, що вже виробляється в інших країнах) і стратегія нарощування (використання власного науково-технічного потенціалу, залучення іноземних учених і конструкторів). В Україні переважають ознаки першого та, частково, другого типу інноваційного розвитку, що не відповідає світовим тенденціям.

За даними Інституту економіки і прогнозування Національної академії наук України, у нашій країні продукції, що належить до п'ятого технологічного укладу, виробляється сьогодні тільки близько 4% у той час, як цивілізований світ входить вже до шостого укладу. Натомість третій технологічний уклад складає в українському виробництві 58%, четвертий – 38%. Частка високотехнологічної продукції у структурі ВВП не перевищує 1%. Кількість підприємств промисловості, де впроваджуються інновації, становить близько 10% від їх загальної кількості, а наукоємність виробництва в Україні на порядок менша світового рівня. Спеціалісти відмічають, що дійсно інноваційних підприємств в Україні фактично ще менше, оскільки інновацією вважається і удосконалення прототипу.

Як наслідок, за оцінкою Світового економічного форуму, Україна посідає 77 місце за індексом конкурентоспроможного зростання серед 80 країн, щодо яких проводилися відповідні розрахунки. А у рейтингу інноваційного розвитку країн світу, що був підготовлений аналітичною компанією The Economist Intelligence Unit у 2006 році, наша країна посідає 52 місце (з 80-ти) з інтегральним показником 5,67 при середньосвітовому 6,36.

Парламентські слухання на тему «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації», що відбулися у червні 2007 року, констатували, що інноваційна діяльність України характеризується структурною деформованістю, інституційною неповнотою, неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціально-ціннісних аспектів. Відмічалось, що інноваційні процеси в Україні не набули достатніх масштабів і не стали суттєвим фактором зростання ВВП.

Зрозуміло, що у даному контексті мова йде перш за все про науково-технічні та технологічні інновації у сфері матеріального виробництва, що визначають технологічний рівень та глобальну конкурентоспроможність національної економіки. Проте із загальнонаукової точки зору, інноваційна діяльність має значно ширше трактування, включає різноманітні аспекти, тому її дослідження може відбуватися по відношенню до будь-якої сфери людської діяльності.

## 1.2. Сутність та загальна класифікація інновацій

Сучасна методологія системного опису інновацій базується на міжнародних стандартах, які викладені у двох документах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Перший документ – «Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень та експериментальних розробок» має ще іншу назву – *Керівництво Фраскати*, оскільки він був ухвалений у 1963 році в італійському місті Фраскати. Зараз діє вже шоста редакція цього документу (2002 року), в якій надається визначення сутності процесу досліджень та розробок («R&D» за міжнародною термінологією від англ. research and development), характеризуються його стадії та відмінності від спорідненої діяльності.

Інший документ – «Запропоновані рекомендації щодо збирання та тлумачення даних про технологічні інновації» (*Керівництво Осло*) вперше був прийнятий у 1992 році. В його третій редакції (2005 року) містяться базові визначення інновацій та інноваційної діяльності, кількісні параметри інноваційного процесу, механізм обчислення інноваційних витрат та процедури проведення обслідування.

У сучасній економічній літературі найбільш розповсюджені дві точки зору стосовно сутності інновацій. У першому випадку нововведення представляється як результат творчого процесу у вигляді нової продукції, технології, метода тощо; в іншому – як процес введення нових елементів, підходів, принципів замість діючих. Остання точка зору базується на формулюваннях, висловлених ще Й. Шумпетером, які містять ознаки дій: «виготовлення» продукту, «впровадження» методу виробництва, «освоєння» нового ринку тощо. Думається, що в даному випадку відбувається ототожнення понять «інновація» та «інноваційний процес», в якому наукова або підприємницька ідея чи винахід отримує економічне наповнення.

Таким чином, **інновація** – це кінцевий продукт діяльності по проведенню нововведень, що втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого процесу, що використовується у практичній діяльності, нового підходу до вирішення соціальних проблем.

Слід звернути увагу на сучасне розширене тлумачення змісту інновації – це може бути новий продукт, новий технологічний процес, нова структура і система управління організацією, нова куль-

тура, нова інформаційна система тощо. При цьому найважливішою ознакою нововведення в умовах ринкової економіки повинна виступати новизна його споживчих якостей. Технологічна новизна нерідко грає другорядну роль.

Необхідно враховувати й той факт, що у ринковій економіці нововведення виходить на ринок і повинно бути там реалізовано. Саме на ринку відбувається процес комерціалізації інновації, який засвідчує потрібність нововведення суспільству. Американський економіст Ф. Янсен з цього приводу відмічав: «інновації – це одночасний прояв двох світів, а саме світу техніки і світу бізнесу... Тільки тоді, коли до нововведень підключається бізнес, вони стають інноваціями».

У науковій літературі має місце і управлінський підхід до сутності інновацій, коли вони визначаються як цільові зміни у функціонуванні організації як системи. Це визначення достатньо емко відображає основні аспекти нововведень – новизну, цільовий характер та керованість втілення, різноманітність, необхідність системності у впровадженні.

Сутність інновацій розкривається у **функціях**, що відображають їх роль у господарському процесі.

Відтворювальна функція означає, що інновації є важливим джерелом фінансування розширеного відтворення, оскільки прибуток від їх впровадження стає джерелом фінансових ресурсів. Інвестиційна функція полягає у використанні прибутку від інновацій на інвестування розширення та вдосконалення виробництва. Стимулююча функція визначається тим, що саме впровадження інновацій надає можливість підприємцю певний час одержувати «інноваційну ренту», тобто монопольний надприбуток. Ще Й. Шумпетер визнавав ефективний характер інноваційної монополії, намагання отримати яку стає рушійною силою економічного розвитку.

Надприбуток ефективної монополії, на відміну від звичайного монопольного прибутку, поступово зникає в міру того, як нововведення розповсюджуються по всій економіці, тобто відбувається дифузія інновацій. Для отримання нового надприбутку підприємству необхідно впроваджувати нові інновації і так далі – до нескінченності. Саме таку стратегію розвитку демонструють світові лідери у сфері інновацій – компанії Apple, Google, Toyota Motor, General Electric Company, Microsoft Corporation, 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) та інші.

Інноваційну монополію виробник нового товару може забезпечити перш за все реєстрацією та активним захистом (під ним розуміється моніторинг дотримання виключних прав аж до судового переслідування порушників) патентів на винаходи і корисні моделі, що закладені у конструкцію або технологію випуску нового продукту. Інший шлях полягає у збереженні комерційної таємниці щодо ключових технічних рішень (ноу-хау), що стосуються конструктивних або технологічних особливостей нового продукту.

Інноваційна монополія у зв'язку з випуском на ринок принципово нового продукту доступна будь-якому підприємству, незалежно від його розмірів. Дія її, як правило, не перевищує терміну у півтора-два роки. Вона порушується як повторною розробкою відповідних ключових винаходів (з отриманням «паралельних» патентів), так і з витоком інформації про ключове ноу-хау внаслідок плінності кадрів, промислового шпionажу тощо.

Разом з тим, у сучасних умовах виникає дуже цікаве явище, коли світові лідери в інноваційній сфері не приховують своїх секретів від конкурентів, таким чином намагаючись підвищити загальний рівень розвитку відповідної галузі економіки. Так, на початку 2005 року компанія IBM передала усім розробникам програмного забезпечення у вільне користування 500 своїх патентів.

Враховуючи різноманітність видів нововведень, необхідною виявляється їх класифікація, тобто поділ інновацій на конкретні групи за певними ознаками. Розробка її є важливою з різних точок зору. На чіткому уявленні про типологію інновацій повинна базуватися інноваційна складова корпоративної стратегії підприємства, оскільки від типу нововведень, що передбачається запроваджувати, залежить і характер організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами. Класифікація дає спеціалістам базу для виявлення максимальної кількості способів реалізації інновацій, тим самим створюючи варіантність вибору рішень, а для компанії – полегшує її позиціонування на ринку, визначення власних ключових компетенцій.

Класифікація інновацій необхідна і з позиції держави для прийняття обґрунтованих рішень щодо підтримання інноваційної діяльності. У цьому плані у країнах СНД є навіть пропозиції щодо розробки та запровадження загальнодержавних стандартів з класифікації та кодування інновацій, що буде сприяти, на думку авторів, координації інноваційної політики цих держав.

У теоретичних дослідженнях та практиці управління інноваціями використовують різноманітні їх класифікації.

**За типами** виділяють *матеріально-технічні* і *соціально-економічні* інновації. Перші мають матеріальне втілення і є результатом виробничого процесу, до других відносяться економічні (зміна методів планування, ціноутворення, стимулювання, нововведення у сфері маркетингу тощо), організаційно-управлінські (перетворення структури організації, зміна методів прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням, нові засоби обробки інформації тощо), правові і педагогічні інновації, інновації людської діяльності (мотивація праці, зміна внутрішньокolleктивних відносин, вирішення конфліктів тощо).

На думку П. Друкера, соціальні інновації можуть відбуватися в усіх сферах суспільного життя, оскільки він вважав, що головною рисою нововведення є його вплив на спосіб життя людей. Зокрема, він відмічав, що лікарні в їх сучасному вигляді – це кардинальна соціальна інновація епохи Просвітництва XVIII ст., яка більше вплинула на охорону здоров'я, ніж будь-яке досягнення у сфері медицини.

Особливостями соціальних нововведень у порівнянні з матеріально-технічними є те, що вони мають більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами і діловим середовищем, мають більшу сферу застосування, при їх реалізації відсутня стадія виготовлення, оскільки вона співпадає з етапом проектування, і, нарешті, вони характеризуються складністю розрахунку їх ефективності.

У залежності від **технологічних параметрів**, інновації поділяються на *продуктові* та *процесні*. Згідно Керівництва Осло, *продуктова інновація* – це впровадження/комерціалізація продукту з покращеними споживчими характеристиками для надання дійсно нових або покращених послуг споживачам. *Процесна інновація* – це впровадження/адаптація нових або суттєво вдосконалених методів виробництва або постачання, що може включати зміни в обладнанні, людських ресурсах, методах роботи або бути комбінацією перерахованого. У цих інноваціях відбувається матеріалізація, втілення у практику наукових ідей, відкриттів та винаходів, ноу-хау, інформації, нових науково-дослідних рішень, моделей та інших видів інтелектуального продукту.

З точки зору даного аспекту класифікації, спеціалістами розрізняються американська та японська системи інновацій: у США тре-

тина всіх інновацій відноситься до процесних, а дві третини складають продуктові; в Японії – ситуація протилежна, тобто переважна більшість інновацій є процесними. Разом з тим, на практиці ці типи інновацій тісно пов'язані і взаємодоповнюють один одного, оскільки, як правило, випуск нової продукції неможливий без вдосконалення технологічних та організаційних процесів.

**За мірою радикальності** інновації поділяються на *базисні (або радикальні), політшуючі (модифікуючі) та псевдоінновації*. Ця класифікація була запропонована ще у середині 1970-х років німецьким вченим Г. Меншем, який займався дослідженням теорії циклічного розвитку економіки на основі технічного прогресу.

*Базисні інновації* засновані на наукових відкриттях та великих винаходах, що лежать в основі нових поколінь техніки. Взаємопов'язані групи базисних інновацій є основою для формування нового технологічного укладу та визначають його структуру. Базисні інновації поширюються через формування кластерів політшуючих інновацій, що забезпечують проникнення принципово нової техніки і технології у різні сфери виробництва та підвищують загальну ефективність технологічного укладу. *Політшуючі (модифікуючі) інновації* означають доповнення вихідних конструкцій, принципів, форм, методів; саме ці інновації вважаються найбільш розповсюдженим видом.

З точки зору міри використання у національній економіці базисних або політшуючих інновацій, спеціалістами виділяються *два типи інноваційного процесу – піонерний та наздоганяючий*. Країни – лідери світового технічного та економічного прогресу (наприклад, США) дотримуються моделі піонерного розвитку, яка передбачає створення та впровадження найбільш радикальних, досконалих та ефективних нововведень. Модель наздоганяючого розвитку характерна для країн, що знаходяться у наступних «ешелонах» світового техніко-економічного прогресу, тут розвиток базується на освоєнні технологій та економічних механізмів, вже створених у країнах-лідерах, тобто на політшуючих інноваціях. Проте не слід думати, що у цілому другий шлях є неефективним і призводить до відставання. Хрестоматійним прикладом використання саме моделі наздоганяючого розвитку для підйому та стрімкого розвитку економіки стала Японія.

На думку Г. Менша, *псевдоінновації* частіше за все з'являються у фазі спаду економічного циклу, коли традиційні напрямки науково-технічного прогресу вже використані, нові технологічні можливості є невизначеними, а тому споживчий попит підтримується за допо-



могою різноманітних незначних змін, що стосуються, в основному, зовнішнього вигляду товарів і створюють лише подобу новизни.

Останнім часом в економічній літературі почав аналізуватися ще один вид інновацій за ознакою радикальності – *комбінаторні інновації*, 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.

**За джерелом виникнення** можна виділити:

- інновації, що викликані розвитком науки і техніки;
- інновації, що викликані потребами виробництва;
- інновації, що викликані потребами ринку, тобто споживачів.

**За причинами виникнення** інновації можна поділити на реактивні та стратегічні. Реактивна інновація – це реакція фірми на нововведення, що здійснені конкурентами, яка забезпечує виживання підприємства; тобто фірма вимушена її реалізувати для того, щоб не відстати у конкурентній боротьбі. Впровадження стратегічних інновацій має випереджальний характер з метою отримання конкурентних переваг у майбутньому.

**За територіальною ознакою новизни** інновації прийнято поділяти на:

- інновації світового значення, якщо вони ніде не мають аналогів;
- інновації у масштабі країни, коли вони носять відтворювально-адаптаційний характер, тобто копіюють те, що існує за кордоном;
- інновації у масштабі окремої галузі, регіону, підприємства.

Слід відзначити, що з точки зору закономірностей розвитку окремої фірми не має значення, що продукти та технології, що впроваджуються, вже десь відомі. Для окремого підприємства, що їх раніше не знало і не застосовувало, вони, безумовно, є інноваціями, що впливає ще з трактування сутності «нових комбінацій» Й. Шумпетером. Аналогічне уявлення щодо природи інновацій закладено і в Керівництві Осло.

**З точки зору структурної характеристики** інновації поділяються на три групи:

- інновації «на вході» підприємства (сировина, обладнання, інфраструктура тощо);

- інновації «на виході» підприємства (продукти, послуги, технології, інформація тощо);
- інновації внутрішньої структури підприємства (організаційної, управлінської, виробничої).

**За принципом відношення до свого попередника** інновації бувають:

- *замішуючими*, що передбачають повне витіснення застарілого продукту новим і тим самим забезпечення більш ефективного виконання певних функцій;
- *відмінючими*, які виключають виконання певної операції або випуск певного продукту, але не пропонують нічого на заміну;
- *поворотними*, що передбачають можливість повернення до початкового стану у випадку виявлення неспроможності нововведень;
- *відкриваючими*, що не мають порівняних аналогів або функціональних попередників;
- *ретровпровадженнями*, які відновлюють на сучасному рівні давно вже вичерпані способи, форми і методи.

**За характером потреб, що задовольняються**, інновації можуть бути орієнтовані на існуючі потреби або можуть створювати нові. Зрозуміло, що в останньому випадку ризикованість інновації є набагато більшою.

Слід підкреслити, що інновації є суперечливим явищем, причому первинним є протиріччя між інноваційною та рутинною діяльністю, перша заперечує другу. Гострий характер мають протиріччя всередині самої інноваційної діяльності – між радикальними і вдосконалюючими її видами. Ряд протиріч визначається розподілом праці між учасниками інноваційного процесу – ініціаторами, організаторами, розробниками, виробниками, користувачами тощо. Кожна з таких інноваційно-функціональних груп має свої інтереси, що нерідко суттєво відрізняються від інтересів інших груп. Це обумовлює і різне відношення до інновацій – ініціатива, сприяння, бездіяльність або протидія. Пом'якшення цих протиріч є одним із завдань організації та управління інноваційним процесом.

### 1.3. Стадії інноваційного процесу

**Інноваційним процесом**, як правило, називають підготовку та поступове здійснення інноваційних змін, у процесі яких нововведення перетворюються з ідеї на конкретні результати, втілені у продуктах, технологіях, процесах, методах тощо. З характеристикою інноваційного процесу тісно пов'язані наступні поняття:

- *інвенція*, тобто ідея, ініціатива, пропозиція, проект можливого рішення, які після опрацювання можуть стати нововведенням;
- *ініціація інновації*, тобто науково-технічна, експериментальна або організаційна діяльність, метою якої є початок інноваційного процесу та підтримання його нормального здійснення;
- *дифузія*, під якою розуміється розповсюдження одного разу вже освоєної інновації на нових ринках, в нових регіонах та у новій фінансово-економічній ситуації.

З економічної точки зору, інноваційний процес розпадається на окремі стадії, що матеріалізуються у вигляді функціональних організаційних одиниць, які відокремилися внаслідок розподілу праці. Як правило, по відношенню до продуктових інновацій, що є найбільш значимими серед інших видів інновацій, виділяють **п'ять фаз інноваційного процесу**:

- фундаментальні наукові дослідження,
- прикладні дослідження,
- розробка (проектування),
- комерціалізація (виробництво та збут),
- споживання (експлуатація).

Загальним завданням цих етапів є обробка технічної та управлінської інформації з метою реалізації продуктів розумової праці у вигляді нових виробів, технологій, методів.

Найбільш характерною тенденцією здійснення інноваційних процесів в історичній ретроспективі є скорочення часового циклу «початок досліджень – впровадження нової продукції», що ілюструється даними таблиці 1.2, наведеними у книзі відомого угорського вченого Б. Санто «Інновація як засіб економічного розвитку».

Таблиця 1.2.

**Скорочення циклу «початок досліджень-впровадження виробів»**

Назва виробу	Період часу	Тривалість часу
Фотографія	1727-1829	102 роки
Телефон	1820-1876	56 років
Радіо	1867-1902	35 років
Телебачення	1922-1936	14 років
Радар	1926-1940	14 років
Атомна бомба	1939-1945	6 років
Транзистор	1948-1953	5 років

Говорячи про зміст окремих стадій інноваційного процесу, необхідно зазначити, що *фундаментальні наукові дослідження* – це діяльність, спрямована на отримання нових знань щодо основних закономірностей розвитку природи та суспільства. Фундаментальні дослідження мають пріоритетне значення, тому що виступають генератором ідей. Вони здійснюються в академічних та галузевих інститутах (в основному, в країнах колишнього СРСР) та у вищій школі, що є більш характерним для країн Західної Європи, США, Японії. Так, у США понад половину фундаментальних досліджень здійснюються саме університетами, причому особливо велика роль університетської науки у сфері охорони здоров'я – до 70%. Навіть Пентагон розміщує в університетах до 50% своїх фундаментальних досліджень.

Фінансування фундаментальної науки здійснюється, в основному, за рахунок державного бюджету.

Результатом фундаментальних наукових досліджень є нові теоретичні знання, відкриття. Прогнозувати можливості їх практичного застосування дуже складно. За різними даними, тільки 5-10% фундаментальних досліджень мають позитивний результат з точки зору можливості їх подальшої комерціалізації.

*На етапі прикладної науки* здійснюються прикладні теоретичні та експериментальні дослідження, тобто наукова діяльність, спрямована на досягнення практичних результатів та вирішення конкретних економічних завдань.

Прикладні наукові дослідження здійснюються у державних галузевих науково-дослідницьких інститутах (НДІ), спеціальних конструкторських бюро (СКБ), університетах, дослідницьких підрозділах великих корпорацій. Останнє є більш характерним для західних країн, це зближує науку та виробництво, дає значний вигравш з точки зору часу і результатів при впровадженні інновацій.

Прикладні дослідження фінансуються за рахунок державного бюджету (державні наукові програми), приватних замовників або самих виробників продукції. Результат прикладних досліджень втілюється у винаходах, ноу-хау, наукових монографіях, технічних завданнях на проектування нових об'єктів тощо. Практичне використання цього результату у виробництві також не завжди є передбачуваним, великою є ймовірність отримання негативного результату, тому інвестиції у прикладні дослідження мають ризикований характер.

*Фаза розробки (проекування)* включає конструкторську підготовку продукту для подальшого його виробництва. Вона закінчується підготовкою технічної документації та виготовленням дослідного зразку (прототипу), його випробуваннями і доведенням. Стадії прикладних досліджень та розробки часто об'єднують в одну – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Вони здійснюються у спеціалізованих лабораторіях, конструкторських бюро, дослідних виробництвах, як самостійних, так і тих, що входять до складу корпорацій. НДДКР становлять основний об'єкт спостереження для статистики науки, і саме до них відноситься міжнародний термін R&D (англ. research and development).

Слід відмітити важливість даної фази інноваційного процесу з точки зору забезпечення економічної ефективності інновацій. Згідно зарубіжних даних, від етапу розробки залежить до 75% розміру собівартості нової продукції, хоч загальні витрати на цей етап не перевищують 4%.

*На стадії комерціалізації нововведення* відбувається різноманісна підготовка виробництва (конструкторська, технологічна, матеріально-технічна, організаційна); запуск виробництва, поточне управління ним та організація збуту продукції.

Тенденції зміни співвідношення витрат часу на дослідження і розробки та підготовку до виробництва ілюструє таблиця 1.3, що міститься у вже згадуваній книзі Б. Санто.

Західна статистика свідчить, що ймовірність матеріалізації інновації становить близько 9%, з кожних 12 нововведень тільки одне доходить до споживача. Для зниження ризику часто організують дослідне виробництво з наступною пробною реалізацією невеликої партії. При цьому здійснюється спостереження за поведінкою споживачів, реакцією конкурентів та збутової мережі.

Таблиця 1.3.

**Співвідношення періодів «дослідження та розробки»  
і «підготовка до виробництва»**

<b>Нововведення</b>	<b>Період часу, років</b>
Виробництво алюмінію	31 + 6 = 37
Радіотрансляція	17 + 9 = 26
Комп'ютер	15 + 6 = 21
Атомна електростанція	11 + 3 = 14
Виробництво штучних волокон	6 + 3 = 6
Інтегральні схеми	2 + 3 = 5

*Стадія споживання (експлуатації)* для багатьох споживчих товарів, особливо короткострокового використання, є не настільки важливою, проте деякі види продукції – наукоємні, технічно складні, з великим терміном експлуатації, потребують і на цьому етапі постійної уваги та можливого покращення конструкції виробу.

В умовах ринкової економіки для отримання комерційного ефекту інноваційної діяльності суттєвою виявляється ще фаза маркетингових досліджень. У теперішній час вони повинні супроводжувати весь процес створення інновації, проте найбільшу увагу їм необхідно приділяти перед стадією розробки для оцінки доцільності впровадження нововведення та у фазі комерціалізації з метою організації просування і збуту нового продукту.

Необхідно відмітити, що всі зазначені етапи інновації проходять, як правило, тільки у випадку кардинальних якісних змін. При часткових, поліпшуючих змінах інноваційний процес включає тільки фази, що необхідні для здійснення конкретної інновації. Крім того, стадія наукових досліджень може бути виключена за рахунок плідного використання науково-технічної інформації.

Ще на початку 1980-х років західними вченими було з'ясовано, що з точки зору ефективності, послідовна реалізація окремих етапів, тобто лінійна модель інноваційного процесу, є нерентабельною. Тому в останні десятиліття перевага надається нелінійним, зокрема, паралельним, моделям, що дозволяють максимально «перекрити» окремі фази у часі.

Фахівцями визначаються наступні *найбільш характерні ознаки нелінійних інноваційних процесів*:

- початок інноваційного процесу не обов'язково пов'язаний з фундаментальними дослідженнями та НДДКР (яскравий приклад – створення мережі Інтернет). Інновації частіше за все відбуваються у відповідь на певну проблему або можливість, що з'являється із внутрішнього або зовнішнього середовища організації. Це підтверджують і дані, що містяться у світовому огляді інноваційних процесів, що був проведений компанією Economist Intelligence Unit у 2006 році: більше половини з майже 500 респондентів – вищих менеджерів великих корпорацій – назвали джерелом інноваційних ідей саме аналіз продаж та маркетинг, а не дослідження та розробки;
- наука виступає вже не стільки як джерело інноваційних ідей, а більш як ресурс, що пронизує всі ланки інноваційного процесу.

В умовах невизначеності потреба у проведенні додаткових наукових досліджень може виникнути на будь-якій стадії;

- якщо для лінійної моделі були характерні, в основному, прямі зв'язки, то нелінійній притаманні ще і зворотні, що принципово змінюють структуру і механізм інноваційного процесу. Комплекс таких зв'язків сприяє збільшенню цілісності процесу, він покликаний підвищувати рівень організації системи у процесі її адаптації до зовнішнього середовища, адже, за оцінками експертів, 80% проблем у просуванні інновацій пов'язано саме з відсутністю взаємодії між учасниками інноваційного процесу.

На думку британського соціолога та спеціаліста в області менеджменту Р. Росвелла, найбільш сучасною і перспективною формою організації інноваційного процесу є стратегічна інтеграція і співробітництво між підприємствами для забезпечення гнучкості та прискореного розвитку. Це, зокрема, передбачає укладання спільних угод у сферах маркетингу та досліджень у рамках *концепції* «*відкритої інновації*» (англ. «open innovation»), змістом якої є вільний обмін результатами розробок, інформацією, спеціалістами тощо.

#### 1.4. Ризики інноваційної діяльності

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки пов'язана з невизначеністю, зі змінами економічного середовища, з політичною та соціальною нестабільністю, а тому завжди ризикована. Закони ринкового середовища такі, що існування у ньому неризикованого бізнесу неможливо.

*Ризик завжди пов'язаний з невідомістю, з невизначеністю майбутньої ситуації.* Проте, на думку багатьох науковців, ризик не завжди означає негативний результат подій; ризикуючи, підприємець дуже часто як нагороду отримує більший, ніж очікувалося, прибуток. У цьому плані доцільно поділяти всі ризики на безпосередні ризики з негативними наслідками та шанси, що несуть потенційно позитивний результат. Таким чином, **ризик** можна визначити як можливість будь-якого розв'язування ситуації, яка склалася, що веде до відхилення реальних доходів від запланованих. Таке тлумачення ризику не надає однозначної відповіді, чи буде результат позитивним або негативним, одночасно точно вказуючи на природу ризику. Дійсно, якщо наслідки ситуації відомі, то ризик відсутній; якщо можливі різні результати, то ризик існує.

Нововведення завжди пов'язані з ризиком, проте відмова від них є ще більш ризикованою. Стосовно інноваційної діяльності, доречно згадати вислів, що не ризикуючи, ви ризикуєте ще більше. Дуже часто необхідність оновлення продукції, технології, системи управління або організації виробництва виникає саме тоді, коли фінансові результати підприємства виглядають добре і складається помилкове враження, що воно ще тривалий час зможе існувати у традиційному режимі.

Основні проблеми вивчення ризику в інноваціях полягають у необхідності формування уявлення про ризик конкретних нововведень, виявлення меж допустимого ризику, розробки методів його оцінки, аналізу та управління.

У загальному вигляді ризик в інноваційній діяльності можна визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні організацією коштів у розробку нової техніки і технологій, виробництво нових товарів та послуг, що, можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні коштів в розробку управлінських, організаційних, маркетингових інновацій, які не принесуть очікуваного ефекту. При кількісній оцінці інноваційних ризиків доцільно використовувати методи математичної статистики та теорії ймовірностей, що дозволяють передбачати виникнення несприятливої ситуації та, за можливістю, знижувати її негативний вплив.

Ілюструючи ризикованість інноваційної діяльності, американський діловий журнал «Businessweek» наводить дані про те, що частка «вдалих» інновацій у сегменті споживчих товарів і послуг є найбільшою у фармацевтиці, але становить всього 7,5%, у виробництві комп'ютерних програм та комплектуючих складає 4%, у мобільному зв'язку і фінансових послугах – 3%, у авіалінії та в бакалії – 2%. За іншими даними, результативно закінчуються не більше 5% інноваційних проектів.

Розробка нового продукту може зазнати невдачі на будь-якому з етапів інноваційного циклу. При цьому, чим пізніше це відбудеться, тим більшими будуть втрати, оскільки, за існуючою інформацією, витрати за етапами інноваційного процесу (фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, конструкторські роботи, впровадження/освоєння) співвідносяться як 1:4:16:250.

Слід відмітити, що ризик інноваційного проекту фактично являє собою сукупність ризиків, елементами якої є специфічні ризики даного інноваційного проекту, що реалізується у середовищі кон-



кретного економічного суб'єкта, та ризиків, характерних для традиційних бізнес-процесів. Ризик інноваційної діяльності буде тим вищим, чим більше локалізованим є інноваційний проект; якщо ж таких проектів декілька і вони диверсифіковані, то ризик мінімізується і ймовірність успіху підвищується. При цьому прибуток від успішних проектів повинен перекирвати втрати за всіма невдалими.

*Природа інноваційних ризиків в умовах формування ринкової економіки визначається наступними факторами:*

- неповнотою та нестабільністю законодавчого регулювання інноваційної діяльності;
- залежністю організації від зовнішнього середовища, яке є більш динамічним, ніж внутрішнє;
- конкурентною боротьбою, яка іноді набуває форми недобросовісної;
- недостатньою інноваційною орієнтованістю власників та вищих менеджерів компанії;
- недостатнім рівнем компетентності персоналу та відсутністю інноваційної атмосфери в організації тощо.

Для прогнозування негативних факторів при реалізації інноваційних проектів необхідна ідентифікація та класифікація ризиків за видами і базовими ознаками. У процесі здійснення інноваційної діяльності можуть виникати наступні **основні види ризиків**:

- *ризик помилкового вибору інноваційного проекту.* Причинами виникнення даного ризику може бути хибність самої інноваційної ідеї, некоректне визначення конкурентної стратегії організації, співвідношення тактичних та довгострокових цілей її розвитку та пріоритетності різних видів інновацій. Крім того, можливим варіантом може бути суб'єктивна переоцінки практичної значимості та ефективності інноваційного проекту, якщо він є результатом власних досліджень;
- *ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування,* що взагалі ставить під загрозу його виконання. Це може бути неможливість залучення сторонніх інвесторів; нестача коштів, що виникла на певному етапі реалізації проекту, у разі самостійного його фінансування; перевищення реального бюджету проекту над прогнозованим тощо;
- *маркетингові ризики,* які, у свою чергу, поділяються на ризики незабезпечення реалізації проекту специфічними матеріальни-

ми ресурсами, які складно знайти на ринку, та ризики збуту інноваційної продукції. Останні є особливо суттєвими, оскільки неможливість комерціалізації інновації означає невдачу інноваційного проекту, не зважаючи на потенційно високі, на думку розробника, споживчі якості товару. До маркетингових ризиків включаються ризик невдалої сегментації ринку, помилкового вибору його цільового сегменту, політики ціноутворення, ризик проведення неефективної рекламної кампанії та невдалого вибору стратегії продаж;

- *ризики посилення конкуренції*, коли у процесі виконання інноваційного проекту на ринку несподівано можуть з'явитися або компанії-конкуренти, що займаються аналогічними розробками, або вже готові функціональні замітники інноваційної продукції;
- *ризики, що пов'язані із забезпеченням прав інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності*.

Наявність великої кількості варіантів інноваційних ризиків свідчить про те, що сукупний ризик інноваційного проекту є величиною динамічною і може змінюватися у часі.

Одним з методів зниження інноваційного ризику вважається диверсифікація інноваційної діяльності, що полягає у розподілі зусиль розробників та фінансових ресурсів на здійснення різних інноваційних проектів, безпосередньо не пов'язаних один з одним. Проте зрозуміло, що така стратегія діяльності під силу тільки фінансово міцним компаніям з розгалуженою науково-технічною базою, у противному разі диверсифікація інноваційної діяльності може призвести до розпорошення ресурсів і ще більшому зростанню ризиків. Варіантом вищезазначеного підходу може бути розробка декількох варіантів проектів для наступного їх конкурсного відбору.

Незважаючи на існування ще декількох методів мінімізації ризиків (передавання їх шляхом укладання певних видів контрактів, хеджування, страхування, розподіл ризику за частками відповідальності за нього тощо), останнім часом поширюється думка про те, що найбільш ефективною можливістю уникнути негативних наслідків в інноваційній діяльності є прямий управлінський вплив на організацію та хід інноваційного процесу. Він повинен включати об'єктивний аналіз та оцінку інноваційного проекту, перевірку потенційних партнерів, планування та прогнозування інноваційної діяльності, відбір персоналу та методів його стимулювання, контроль за ходом виконання проекту.

## 1.5. Методи ціноутворення на інноваційну продукцію

Невід'ємною складовою інноваційної діяльності є встановлення цін на інноваційну продукцію. Визначити у даному випадку ціну, що буде відповідати стану ринку, надзвичайно важливо, оскільки, як неодноразово спостерігалось, підприємства, які освоювали щось принципово нове, нерідко банкрутували, а плодами їх винаходів користувалися інші. Невірна цінова політика приводила до того, що або ціна не покривала підвищених витрат, або вона відлякувала своєю величиною потенційних споживачів.

*При визначенні ціни продажу інноваційної продукції необхідно враховувати наступні фактори:*

- рівень радикальності інновації. Зрозуміло, що якщо продукт є абсолютно новим на ринку, то виробник стає на певний час монополістом і має можливість встановлювати високі ціни;
- тип ринку збуту продукції (монополія, олігополія, монополістична конкуренція; ринок продавця або ринок покупця);
- рівень ризику покупця та продавця. У ситуації, коли інноваційний ризик несе покупець, фірма-виробник інноваційної продукції змушена знижувати ціну; якщо інноваційний ризик несе виробник, то він підвищує ціну, вводячи плату за ризик;
- стратегію фірми. Компанії, що дотримуються активної наступальної інноваційної стратегії, як правило, встановлюють ціну, що забезпечує найбільшу масу прибутку; за умови проведення оборонної стратегії фірма може знижувати ціну з метою недопущення конкурентів у даний сектор ринку;
- рівень доходів покупців інноваційної продукції;
- державне регулювання (податкове, митне тощо);
- рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Фактор витрат, незважаючи на його вирішальну роль у формуванні собівартості, зазначений у цьому переліку останнім тому, що на ринку у процесі ціноутворення він не буде мати суттєвого значення. Споживач купує товар з тим, щоб вирішити завдання, що стоїть перед ним, задовольнити свою певну потребу. Тому, якщо товари на ринку мають однакові споживчі якості, то і ціни на них повинні бути рівними. Лише додаткові переваги нововведення, при інших рівних умовах, надають виробникові потенційну можливість збільшити його ціну.

Навпаки, фактор міри радикальності інновації має значний вплив на вибір методів ціноутворення. Справа у тому, що при ство-

ренні поліпшуючих або комбінаторних інновацій є реальна можливість порівняти нову продукцію з існуючими аналогами. При цьому вже на ранніх стадіях інноваційного процесу використовуються параметричні методи ціноутворення, перш за все метод головного параметра, тобто порівняння подібних товарів за одною основною функціональною властивістю виробу. Спеціалісти також пропонують використовувати кореляційно-регресійний аналіз та метод визначення ціни на базі оцінки конкурентоспроможності товару.

При створенні унікального продукту єдиним методом визначення ціни на ранніх етапах інноваційного процесу вважається метод експертних оцінок.

Таким чином, інноваційна розробка повинна постійно супроводжуватися проведенням досліджень цінової еластичності потенційного ринку, конкурентоспроможності аналогів, здійсненням маркетингових заходів щодо майбутнього просування товару з метою формування стратегії ціноутворення.

При виведенні інноваційного товару на ринок, як свідчить практика, *найбільш розповсюдженою є цінова політика, при якій графік зміни ціни за формою нагадує парасольку:*

- спочатку продаж нового продукту здійснюється за низькою ціною, що може не покривати не тільки підвищені витрати у період освоєння, але і проектну собівартість;
- потім підприємство поступово виходить на ціну реалізації нового продукту, що забезпечує його заплановану рентабельність;
- протягом достатньо тривалого часу ціна інновації втримується на стабільному рівні, забезпечуючи необхідний комплекс заходів по її вдосконаленню і рекламній підтримці;
- у відповідь на цінову конкуренцію, що розгортається, ціна поступово знижується, залишаючись, на разі, у межах можливостей її зменшення, що були створені на основі економії витрат фірми за рахунок накопичення досвіду виробництва та продажу товару.

Іншим варіантом цінової політики може бути виведення на ринок інноваційного товару за первісно завищеною, монопольною ціною. Цей метод базується на жорсткому патентному захисті інновації, на яку передбачається значний платоспроможний попит, або введенні режиму підвищеної комерційної секретності стосовно ноу-хау.

*При виведенні на ринок інновації, що не має конкуруючих аналогів, завдання ціноутворення зводиться до визначення максимальної ціни,*

яку покупець погодиться заплатити за запропоноване нововведення. Тому при встановленні ціни необхідно виходити з того корисного ефекту, який отримує споживач. Сумарна економія споживача і буде верхньою межею ціни інноваційного товару.

Проте слід враховувати, що ціна нововведення, призначеного для особистого (а не виробничого) споживання, може бути значно вищою зазначеного економічного ефекту, оскільки люди можуть керуватися і міркуваннями престижності. Відрегулювати ціну у даному випадку рекомендується, як правило, методом пробних продаж.

Монопольно високі ціни на нововведення можуть бути використані для того, щоб отримати максимальний економічний ефект, а потім поступово піти з ринку, куди почнуть проникати конкуренти з аналогічними розробками і паралельним їх патентуванням. Для таких організацій політика високих цін є засобом якнайшвидшого відшкодування витрат на дослідження та розробки. Отримані надприбутки раціонально використати для здійснення інших інноваційних проєктів.

Інноваційна монополія може бути використана і *для закріплення на ринку або розширення ринкового сегменту*, що більш характерно для невеликих фірм, які планують економічне зростання на перспективу. Це фактично *третій варіант цінової політики*, що застосовується на ранньому етапі життєвого циклу інновації з метою залучення покупців та формування особливо цінного нематеріального активу фірми у вигляді її постійної клієнтури. У цьому випадку ціна не орієнтується на максимальну норму прибутку.

Справа тут у тому, що знижені ціни не стимулюють конкурентів до створення аналогічних нововведень, оскільки вони обмежують прибутковість для тих організацій, які починають розробку подібних товарів і хочуть виступити з ними на ринку. Політика низьких цін більшою мірою має за мету одержання довгострокових, аніж поточних прибутків, проте слід враховувати, що витрати на дослідження та розробку при цьому відшкодовуються протягом більш тривалого часу. Проведення політики низьких цін доцільно у тому випадку, коли витрати у розрахунок на одиницю виробу швидко скорочуються з ростом обсягу його продаж.

Таким чином, цінова політика фірми при просуванні інноваційного продукту на ринок повинна бути доповнена політикою ув'язки ціни продукту з обсягом його випуску при певному співвідношенні змінних та постійних витрат. Для обґрунтування цієї політики використовується аналіз беззбитковості, ядром якого є максимізація покриття постійних витрат фірми виручкою від продажів інновації.

## 1.6. Механізми фінансування інноваційних процесів

Для реалізації інноваційного процесу, безумовно, потрібні певні фінансові ресурси, розмір яких залежить від міри радикальності та масштабності проекту. *Складнощі фінансування інновацій пов'язані з їх особливостями як об'єкту інвестування*, серед яких можна зазначити:

- приблизний розмір економічного ефекту, що очікується;
- відсутність чітких відомостей про майбутній ринок та конкурентів;
- невизначеність конкретного часу реалізації продукту;
- досить приблизний рівень цін на нововведення.

Зважаючи на ризикованість та невизначеність результатів інноваційної діяльності, американці жартома кажуть, що джерелами інвестицій у новий бізнес можуть бути тільки три «f»: family, friends, fools (англ. сім'я, друзі, дурні).

**Джерела фінансування інновацій** за походженням поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел відносяться кошти власників, чистий прибуток, амортизаційні відрахування, страхові відшкодування.

У розвинутих країнах за обсягом та питомою вагою у загальних інноваційних ресурсах переважають саме *власні кошти* організацій підприємницького сектору, оскільки останні як товаровиробники більш за все зацікавлені в отриманні закінчених науково-дослідницьких розробок, що стають основою для нововведень. Великі компанії, що мають внутрішні науково-дослідницькі підрозділи, віддають перевагу саме використанню власних ресурсів створення інновацій, щоб забезпечити стабільність у розвитку технологій. Наприклад, концерн Siemens в інноваційну діяльність спрямовує більше 7% загальних витрат, що складає 4-5 млрд. дол.

Разом з тим, в Україні частка власних коштів підприємств в інноваційних ресурсах, на думку спеціалістів, є занадто високою – біля 85%, що пояснюється неможливістю реального отримання фінансування з інших джерел.

Теоретично будь-яка компанія спроможна акумулювати власні кошти на здійснення інноваційної діяльності за умови грамотного керування фінансовими потоками. Проте на практиці новим або невеликим підприємствам достатньо складно і ризиковано фінансувати інновації тільки за рахунок внутрішніх ресурсів, тому вони звертаються до зовнішніх джерел. До останніх відноситься державне

фінансування, отримання позикових коштів та залучення ресурсів за рахунок сторонніх інвестицій у власний капітал.

Виділяючи кошти з бюджету, держава має реальну можливість прискорювати інноваційні процеси, орієнтувати їх у потрібному напрямку, сприяти загальному підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню інноваційного клімату. *Бюджетні асигнування* здійснюються на основі поєднання двох форм прямої підтримки: базового фінансування та конкурсного розподілу коштів.

Застосування базового фінансування має на меті збереження сучасної матеріально-технічної бази, висококваліфікованих та творчих науково-технічних кадрів. Воно розповсюджується як на наукові організації, що спрямовані на забезпечення національних державних пріоритетів, так і на організації, що мають високий науковий потенціал.

Конкурсний розподіл державних коштів має декілька напрямків реалізації. По-перше, це система грантів на проведення фундаментальних та пошукових досліджень, по-друге – система контрактів на виконання державних науково-технічних програм. Форма конкурсного розподілу коштів сприяє, безумовно, формуванню конкурентного середовища в інноваційній сфері.

Законодавство багатьох країн містить кількісні нормативи розміру витрат держави, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Так, у Росії асигнування на фінансування наукових досліджень і розробок цивільного призначення повинні становити не менше 3% витратної частини федерального бюджету. В Україні цей норматив визначений законом на рівні 1,7% від обсягу ВВП, проте реально протягом останніх п'яти років він не перевищував 0,4 відсотка. Питома вага програмно-цільового фінансування наукових досліджень не перевищувала 10 відсотків загальних витрат на науку при встановлених Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» 30 відсотках. Ці негативні тенденції зумовлюють підвищений інтерес українських підприємств до використання інших зовнішніх джерел залучення ресурсів для проведення інноваційної діяльності.

*Запозичення коштів* на зазначені цілі може здійснюватися шляхом отримання банківського кредиту або випуску облігацій. Останнє є прийнятним для стабільних, добре відомих компаній, які мають високі кредитні рейтинги і у випадку невдачі або недостатньої ефективності інноваційного проекту зможуть розрахуватися з інвесторами за рахунок надходжень від поточної діяльності.

Банківське кредитування розглядається як теоретично важливий метод фінансування інноваційної діяльності зазвичай у країнах, які нещодавно перейшли до ринкової економіки і в яких є нерозвинутим фондовий ринок та пов'язані з ним інституції. Разом з тим, необхідно відмітити, що комерційні банки за своєю сутністю не схильні до високих ризиків, що супроводжують інноваційне кредитування. Загальноприйняті умови надання кредитів передбачають достатню кредитоспроможність позичальника, його гарну кредитну історію, чіткий розрахунок окупності проекту та грошових потоків, наявність надійного додаткового забезпечення. Все це, як правило, відсутнє у невеликих або нових інноваційних підприємств.

Загальновизнана доктрина високої соціальної відповідальності комерційних банків передбачає наявність у них дійової системи ризик-менеджменту. У зв'язку з цим порядок здійснення операцій, пов'язаних з інноваційним кредитуванням, 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 його довгостроковій ефективності.

Слід сказати і про досить високі витрати, пов'язані з моніторингом і аналізом ринку інноваційних проектів. Зрозуміло, що далеко не кожна кредитна установа має достатні кошти, час та навички для об'єктивної оцінки їх ризикованості і перспективності. Тому реально банківське кредитування не виступає суттєвим джерелом фінансування інновацій.

У розвинутих країнах одним з найбільш розповсюджених методів фінансового забезпечення інноваційної діяльності є *залучення коштів сторонніх інвесторів*, що, зокрема, здійснюється і через емісію акцій компанії.

Виділяються різні типи інвесторів, серед яких, перш за все, необхідно зазначити так званих бізнес-ангелів (англ. business angels). Ними є успішні підприємці, заможні люди з багатим практичним досвідом у певній галузі економіки, які мають можливість і бажання, з різних причин, ризикнути частиною власних коштів. У США інвестиції бізнес-ангелів можуть становити від 50 до 500 тисяч доларів.

Найвідомішим типом інвесторів інноваційних підприємств є *венчурні фонди* (від англ. слова venture – ризикове підприємство).



Вони формуються за рахунок коштів приватних та інституційних інвесторів, пенсійних фондів, страхових компаній, різних урядових агентств тощо для пошуку, оцінки та відбору ризикованих, але потенційно дуже прибуткових компаній для здійснення інвестицій. Венчурні фонди, як правило, вибирають найбільш багатообіцяльні нові компанії з оригінальною та доведеною бізнес-моделлю, професійно підготовленим бізнес-планом, сильною командою менеджерів і навіть вдалим географічним розташуванням. Всі фактори є однаково важливими. Як свідчить практика, венчурний фонд отримує для розгляду 5-10 бізнес-планів на день, але тільки 1% загальної кількості проектів приймається до фінансування. Звичайний рівень вимог до проекту – зростання капіталу фірми у 10 разів на протязі п'яти років його реалізації.

Зрозуміло, що інноваційним підприємствам дуже складно домогтися виконання усіх цих вимог, тому останнім часом в інноваційній інфраструктурі західних країн з'явилися нові компанії – посередники, які отримали назву «Capital Chasm» Companies, тобто такі, що долають «прірву у забезпеченні капіталом». Метою їх діяльності є «зведення» інноваційних фірм та венчурних капіталістів, а для цього вони здійснюють, з одного боку, вдосконалення бізнес-моделей підприємств, формування мережі їх зовнішніх контактів, визначення ринків, а з іншого боку – допомагають венчурним капіталістам у проведенні добору заявок.

Основний принцип діяльності венчурних фондів полягає у фінансуванні певної кількості порівняно невеликих, не пов'язаних один з одним проектів у розрахунку на високу норму прибутку на інвестований капітал без яких-небудь гарантій або забезпечення. Венчурне фінансування здійснюється з розрахунку не на регулярні доходи на вкладені кошти, а на розвиток компанії, збільшення ціни її акцій та наступну їх реалізацію шляхом відкритого розміщення (ІРО) або приватного продажу стратегічному інвестору.

Слід відмітити, що в інноваційному середовищі України діяльність венчурних фондів практично не відчувається, хоч для їх діяльності і створені певні законодавчі умови у рамках Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)». З метою зниження ризиків створені фонди (а таких, що виконали нормативи, достатні для початку діяльності, у країні зараз вже більше 600) надають перевагу фінансуванню високоприбуткових, проте низькотехнологічних галузей, зокрема,

будівництва, що у принципі суперечить самій природі венчурного бізнесу. Так, за результатами 2007 року у структурі портфелю цінних паперів українських венчурних фондів телекомунікації займали тільки 0,01%, медицина – 0,3%, промисловість – 6,66%, фінанси – 7,83%. Таким чином, ці структури поки що не стали в Україні реальним джерелом ресурсів на здійснення інноваційної діяльності.

### **1.7. Проблеми мотивації інноваційної діяльності**

Успіх інноваційного проекту багато у чому залежить від того, в якій мірі безпосередні учасники зацікавлені у швидкій та ефективній його реалізації. Завдання мотивації інноваційної активності є надзвичайно складним у зв'язку з її специфічними особливостями. З одного боку, необхідно добитися підвищення розумової активності, стимулювати пошук нестандартних рішень, створити і підтримувати атмосферу творчості. З іншого боку, у ринковій економіці важливим є комерційний результат інноваційного процесу, тому керівництву компанії творчу активність працівників необхідно спрямовувати на досягнення конкретного економічного результату.

Прикладом успішного поєднання цих завдань експерти називають атмосферу, що панує у так званій Силіконовій долині США (місцевість в північній Каліфорнії, де розташовано багато високо-технологічних компаній, серед яких Hewlett Packard, Cisco, Yahoo!, Sun Microsystems та інші). Особливий менталітет, спосіб мислення, спрямований на пошук нових технологій, та бажання заробити на цьому, вважається, поряд із наявністю двох провідних університетів, мобільністю робочої сили, вільним доступом до венчурного капіталу тощо, однією з головних причин успіху цього технопарку.

Культура організації, в якій формується характер міжособистісних взаємовідносин, може або стимулювати працівників розробляти та реалізовувати інновації, або налаштовувати їх на те, щоб уникати інновацій, триматися від них подалі. Чітко визначені цілі, позитивні приклади розвитку персоналу, системи оцінювання, доброзичливість та терпимість – все це на рівні підсвідомості впливає на бажання працівників ризикнути і спробувати запропонувати або зробити щось нове. До того ж, інноваційні підприємства таким чином організують свої системи найму персоналу, щоб залучати працівників, схильних до інноваційної діяльності.

Досвід провідних інноваційних компаній світу свідчить про правомірність цих міркувань. Найбільш вражаючим прикладом може

служити діяльність лабораторій компанії Lucent Technologies, що на початку 1990-х років відокремилася від AT&T. За десять років її існування співробітниками було отримано одинадцять Нобелівських премій за розробки інноваційних продуктів. А компанія IBM – світовий лідер за кількістю інновацій – патентує більше шести розробок щоденно.

Широко відомим є принцип створення інноваційної атмосфери в організації, що був висловлений одним з найвідоміших топ-менеджерів американської корпорації 3М Уільямом МакНайтом: «Знайдіть правильних людей і залиште їх у спокої». На базі даного принципу була сформульована філософія цієї компанії, що включає наступні постулати:

- «...зі зростанням компанії необхідність делегування повноважень на більш низькі рівні стає очевидною. Але це потребує певної терпимості – отримавши додаткові повноваження, люди намагаються зробити все по-своєму»;
- «...зрештою, помилки співробітників виявляються незначними у порівнянні з помилками керівництва, яке надає перевагу авторитарній та одноосібній владі»;
- «...керівник, який постійно критикує підлеглих, вбиває ініціативу. Проте саме ініціативність – одна з головних переваг наших співробітників – дозволяє компанії зростати і розвиватися».

У компанії 3М, крім того, діє «правило 15%», тобто працівники компанії мають офіційний дозвіл витратити 15 відсотків свого робочого часу на пошук та розробку своїх особистих нововведень. У деяких випадках вони навіть можуть отримати додаткові кошти на проведення цих досліджень.

Оскільки інноваційна діяльність носить творчий характер, вона погано поєднується із жорсткою регламентацією робіт і централізацією прийняття рішень, важко вписується у формалізовані організаційні структури менеджменту. «Чим більше свободи, тим більше простору для творчості» – цей принцип управління діє у багатьох фірмах. Проте існують оптимальні межі автономії працівника, що визначаються комерційним характером інноваційного процесу: важливо, щоб творчість не перетворювалася на самоціль, без врахування фінансових витрат і результатів.

Практика свідчить, що побудову системи стимулювання інноваційної діяльності необхідно здійснювати, враховуючи наступні ви-

- використання значної кількості матеріальних і особливо нематеріальних стимулів, які будуть взаємодоповнювати та підсилювати один одного;
- широке застосування організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку (у самовираженні, реалізації індивідуальності, суспільній повазі тощо)
- надання стимулюванню інноваційної праці характеру постійно діючого механізму, а не одиначної акції або тимчасової кампанії.

На думку американських дослідників, найбільш ефективним методом підвищення віддачі фахівців, задіяних у сфері інновацій, є самомотивація, тобто стан, за якого потяг до творчої праці походить від самого працівника, а не ззовні.

Проте далеко не всі співробітники компанії рівною мірою позитивно сприймають зрушення, пов'язані з інноваційним процесом. Здійснення навіть невеликих цілеспрямованих змін стосується інтересів різних груп працівників. Неможливим є абсолютний збіг їх інтересів як з цілями вищого керівництва, так і між собою – у цьому полягає головне джерело неузгоджень в інноваційних процесах, конфлікту нововведень.

За відношенням до інноваційних змін, колектив організації, як правило, поділяється на декілька груп. Противники нововведень бачать у них загрозу своєму сьогоднішньому становищу або просто не вірять у те, що зусилля у цьому напрямку принесуть суттєві результати. Опоненти критично налаштовані, проте, оскільки вони бачать реальні недоліки або «вузькі місця» у проекті, при достатній мотивації їх скептичне відношення може бути переведене у конструктивне русло. Конформісти демонструють зовнішню згоду при відсутності внутрішньої впевненості у необхідності та реалістичності нововведень. Нарешті, союзники беруть свідому активну участь у впровадженні інновацій.

Для подолання опору змінам на практиці використовують ряд методів, серед яких найбільш доцільним є залучення. Цей фактор діє тоді, коли компанія активно розвивається і кожен співробітник вимушений діяти у відповідності з цілями інноваційного процесу. Тут найбільше значення мають цінності, прийняті в організації, її атмосфера, внутрішній клімат. Вони сприяють виникненню у кожного працівника комплексу характерних рис інноваційної діяльності: активності та ініціативи, прагнення до вдосконалення, гнучкості та адаптивності у сприйнятті.

Крім залучення, керівництво компанії повинно використовувати методи підсилення, тобто створення на період інноваційних перетворень додаткової системи стимулів, що сприяють участі в інноваційному процесі та досягненню поставлених цілей.

Нейтралізувати опір інноваціям з боку колективу також доцільно шляхом організації доступу його членів до інформації. Необхідно інформувати всіх менеджерів та працівників про зміни у зовнішньому середовищі та їх вплив на діяльність фірми, а отже, і вплив безпосередньо на кожного працюючого, про альтернативні шляхи адаптації до умов, що змінилися, про наслідки нововведень для діяльності підрозділів та функціональних відділів. Важливо також надавати співробітникам розрахунки економічної доцільності проведення тієї чи іншої інновації для підприємства у цілому та для кожного з них окремо.

Таким чином, для успішного здійснення активної інноваційної діяльності керівництво компанії повинно постійно реалізовувати цілий комплекс заходів щодо створення та підтримки у колективі атмосфери творчості та динамічності, а також всілякими методами мотивувати працівників до участі у процесі втілення нововведень.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Чому у сучасних умовах інновації набувають особливого значення у житті суспільства?
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку теорії інновацій.
3. Проаналізуйте інституційні засади та проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні.
4. Що таке інновації та які функції вони виконують?
5. За якими критеріями можна класифікувати інновації?
6. Охарактеризуйте етапи інноваційного процесу.
7. Чому інноваційна діяльність пов'язана з ризиками? Які види інноваційних ризиків вам відомі?
8. Яким чином можна визначити ціну інноваційної продукції? Що таке інноваційна монополія?
9. Охарактеризуйте джерела фінансування розробки та впровадження інновацій у сучасній економіці.
10. Запропонуйте систему мотивації інноваційної діяльності персоналу комерційного банку.
11. Чому у певних груп працівників виникає опір впровадженню інновацій?

## РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### 2.1. Причини виникнення та сутність банківських інновацій

У попередньому розділі навчального посібника загальні принципи організації та характерні риси інноваційної діяльності розглядалися достатньо узагальнено, не беручи до уваги конкретної сфери її здійснення. Разом з тим, основна увага приділялася все ж таки технологічним продуктовим інноваціям, оскільки вони найчастіше зустрічаються у житті, є найбільш зрозумілими і на їхньому прикладі можна найбільш показово охарактеризувати інноваційний процес. Постає питання: чи є наведені визначення та закономірності правомірними по відношенню до всіх сфер економіки, особливо таких специфічних, як фінансова, у цілому, та банківська, зокрема?

Підтвердженням, безумовно позитивної відповіді на це запитання можуть бути слова П. Друкера про те, що такі фінансові явища, як страхування та плата у розстрочку самі по собі можна вважати серйозними соціальними (тобто «не технологічними») нововведеннями.

Вивчаючи інновації у банківській сфері необхідно мати на увазі, що, на відміну від виробничих компаній, *банки за своєю природою є достатньо консервативними організаціями*. Незмінність змісту операцій, організаційних структур, процедур контролю, вмінь співробітників, навіть зовнішнього вигляду приміщень протягом тривалого часу складало основу формування їх іміджу як стабільних інститутів та, відповідно, довіри клієнтів. Тобто у сучасних умовах банки вимушені поєднувати те, що взагалі, здавалось би, не поєднується – розумний консерватизм та інновації.

У коментарі одного із зарубіжних фінансових аналітиків, написаному з певною часткою гумору, навіть зустрічається такий вислів: «банківські інновації – це оксиморон» (від грец. – несумісні поняття, сполучення протилежних за значенням слів, як то «холодне полум'я», «гарячий лід» тощо). Застосування такого терміну пояснюється тим, що впровадження інновацій завжди означає прийняття додаткових ризиків, а банки, взагалі-то, повинні намагатися їх мінімізувати. Тому, як наслідок, перехід до інноваційного типу роз-

витку означає для банків повну перебудову їх внутрішнього середовища, технологічних платформ, корпоративної культури.

**Основною причиною** виникнення інновацій у банківській сфері, до речі, як і в інших галузях економіки, є перспектива отримання прибутку. Разом з тим, банки, відносини яких з клієнтами будуються на принципах партнерства і взаємовигоди, зацікавлені і в примноженні капіталу своїх клієнтів, які сподіваються за рахунок банківських інновацій, при визначеному рівні ризику, отримати більшу матеріальну користь від співробітництва з банком, ніж раніше. Раціональність є реальним двигуном інноваційних процесів, які, у свою чергу, забезпечують неухильний розвиток банківської системи. Для банківського бізнесу повністю справедливими є слова голови компанії General Electric Джеффри Імелта про те, що «єдиний спосіб отримувати прибуток та єдина причина вкладення коштів у компанії у майбутньому – це їх спроможність впроваджувати нововведення і ефективно диференціювати себе на ринку».

Проте сприятливі умови виникнення банківських інновацій створюються, перш за все, змінами зовнішнього для банків середовища. У цьому зв'язку слід зазначити, що, починаючи з 1970-х років, світовий банківський бізнес знаходиться у стані постійного розвитку, чому сприяли дерегулювання банківської діяльності та лібералізація фінансових ринків, пов'язана з кардинальною зміною світової валютної системи. Але ще ніколи зміни не були такими динамічними, як тепер, завдяки, перш за все, процесам глобалізації та стрімкому розвитку інформаційних технологій.

Під **глобалізацією** розуміється вихід економічних та політичних процесів за національні рамки і формування єдиного економічного і політичного простору. В епоху глобалізації розвиток усіх галузей економічного життя все більшою мірою визначається дією загальносвітових факторів і все меншою – національних. У банківській сфері внаслідок дерегулювання у більшості країн ліквідовані інституційні розмежування між різними видами банківської та фінансової діяльності: комерційної, інвестиційної, страхової тощо. У результаті зникнення вхідних бар'єрів, банки вимушені конкурувати одночасно на багатьох сегментах фінансового ринку, причому не тільки один з одним, а і з іншими фінансовими посередниками – страховими компаніями, інвестиційними фондами, фінансовими компаніями тощо.

**Лібералізація фінансової сфери** означає відміну обмежень для входу на національні банківські ринки фінансових організацій – не-

резидентів, тому вона відкрила простір для розвитку закордонної філіальної мережі банків і формування міжнародного банківського бізнесу. Це, зрозуміло, посилило напругу конкурентної боротьби, проте одночасно активізувало процеси консолідації банківського капіталу. В усіх країнах посилилися процеси злиттів та поглинань, розширилися і стали більш різноманітними форми альянсів банків та їх кооперації з небанківськими кредитно-фінансовими установами.

Одночасно у банківському бізнесі все нові можливості застосування отримують **інформаційні технології**. Якщо зовсім недавно інформаційні системи використовувалися переважно для обробки інформації, рідше – для забезпечення планування і контролю в банках і розглядалися як засіб скорочення ручної праці та зниження витрат, то сьогодні інформаційні технології стали основою радикальних структурних змін у банківському бізнесі. Вони відкривають банкам цілодобовий вихід на будь-які географічні ринки, при цьому може здаватися, що традиційні конкурентні переваги банків – тісні довготривалі контакти з клієнтами та розвинута філіальна мережа – втрачають своє значення. Нові технології скорочують інформаційну асиметрію, підвищують ступінь прозорості ринку, роблять інформацію про клієнтів більш доступною, у результаті чого банки поступово втрачають переваги ексклюзивних партнерів компаній.

Інформаційні технології так само, як і глобалізація, посилюють **конкуренцію у банківській сфері**, оскільки, по-перше, он-лайн технології дозволяють клієнтам без особливих зусиль вибрати найбільш вигідні для них пропозиції послуг, що скорочує для банків можливості маневрування цінами. По-друге, надання банківських послуг стає доступним небанківським організаціям, зокрема, телекомунікаційним фірмам. Причому останні часто орієнтуються не на проведення стандартних операцій, а пропонують індивідуальний пакет послуг для кожного свого клієнта.

Під впливом конкуренції банки постійно працюють над скороченням витрат задля підтримання конкурентних цін на послуги, впроваджуючи схеми контролю затрат та аналізу їх ефективності. Разом з тим, необхідність відповідати вимогам часу змушує їх збільшувати фінансування впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвиток електронних каналів продажу. Протириччя між прагненням до економії та необхідністю значних капіталовкладень – це виклик часу, на який банки повинні постійно знаходити відповідь.



Таким чином, два основних фактора, що визначають ситуацію у фінансовій сфері, – глобалізація та інформаційні технології – суперечливо впливають на банківський бізнес: з одного боку, відкривають нові можливості, дозволяють активно запозичувати нові ідеї, де б вони не з'явилися, а з іншого – всебічно посилюють конкуренцію. Тиск глобальної конкуренції викликає більш високі темпи інновацій, ніж на внутрішніх або замкнених ринках.

Спеціалісти відмічають, що сьогодні банки у розвинутих країнах практично вже вичерпали можливості зростання як органічного, тобто за рахунок звичних внутрішніх джерел, так і за рахунок злиттів та поглинань. Зниження відсоткової маржі і, взагалі, процеси дезінтермедіації, тобто відмова кредиторів і позичальників від послуг банків як фінансових посередників та їх орієнтація на пряме фінансування за схемою «інвестор – емітент цінних паперів», призводять до суттєвого зменшення доходів банків від традиційних операцій. Таким чином, для забезпечення самозбереження та розвитку у банківських інститутах на перший план об'єктивно виходить потреба у формуванні нового, інноваційного мислення.

В усьому світі зростаюча конкуренція і більш досвідчені та вимогливі клієнти, як ніколи раніше, вимагають від банків позиціонуватися, виділятися на ринку. Отримання ними конкурентної переваги залежить від своєчасної відповіді на навіть неявні, приховані потреби клієнтів. У сучасних умовах це досягається не тільки розробкою нових продуктів та послуг, а постійним запровадженням інновацій в усіх сферах діяльності банку з використанням ідей, що виникають, у тому числі, і за межами банківських приміщень.

Створення банківських інновацій пов'язується також з *необхідністю подолання кризових явищ*, що час від часу виникають у банківських системах. Останні, на жаль, завдяки специфіці своєї діяльності, більш схильні до нестабільності, ніж інші сектори народного господарства. Кризи розкривають найбільш актуальні проблеми функціонування банків, змінюють склад клієнтури, змушують модернізувати стратегії, тим самим активізуючи інноваційну спрямованість банківського бізнесу.

Підводячи підсумок, можна сказати, що, фактично, у сучасних умовах банківська сфера потенційно є однією з найбільш інноваційних. Проте, враховуючи «технологічну» спрямованість статистики інновацій, особливо у пострадянських країнах, фінансові інститути практично не відображаються нею у числі інноваційно-активних

підприємств. Так, дослідження, проведене наприкінці 1990-х років у Росії, зафіксувало, що серед обстежених більш ніж 3,5 тисяч підприємств сфери фінансового посередництва, інноваційно-активних було тільки 3,7%, причому частка інноваційних послуг в їх загальному обсязі склала у них тільки 1,2%.

На жаль, навіть вище керівництво банківських установ нерідко ототожнює інновації тільки з технологічними змінами, в той час як реально останні становлять не дуже великий сегмент інноваційної діяльності банків. Інновація, як пише британське видання *The Banker*, це застосування технології до специфічної проблеми, можливості або обставин. Чисельні невдалі ІТ- проекти є свідченням нерозуміння банками цієї фундаментальної різниці.

Проблеми інноваційної діяльності комерційних банків вже тривалий час досліджуються зарубіжною економічною наукою, прикладом чого можуть служити відомі праці американських вчених Фредеріка С. Мишкіна, Джозефа Ф. Сінкі, Тімоті Коха, Пітера Роуза та інших, присвячені фінансовим ринкам та банківському менеджменту. Проте слід відмітити, що у західній літературі зазвичай вживається термін «фінансові інновації», під якими найчастіше розуміються нововведення у фінансових інструментах, банківських продуктах та технологіях. Головне, щоб нові продукти та послуги надавали певні переваги споживачам, порівнюючи зі старими. Ось, наприклад, як визначаються найсуттєвіші інновації у банківській справі за останні сорок років ХХ ст. у роботі Т. Коха та С. Макдональда «Банківський менеджмент», що була опублікована у 2003 році (див. табл. 2.1).

Науковці з країн колишнього СРСР почали досліджувати проблеми банківських інновацій зовсім недавно, десь з кінця 1990-х років, що має об'єктивну причину: сучасні закономірності розвитку банківських інститутів могли проявитися тільки після формування самих банківських систем на ринкових засадах. Разом з тим, інновації у банківській сфері відразу почали розглядатися значно ширше, що можна пояснити підходом до їх аналізу з позицій інноваційного менеджменту.

Так, вже у перших роботах, присвячених даній тематиці, зазначалося, що поняття «інновація» можна застосувати до всіх нововведень в усіх сферах функціонування банку, що мають певний позитивний економічний або стратегічний ефект, як-то приріст клієнтської бази, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення окремої операції тощо, або створюють умови для вище-

## Розділ 2. Інноваційний процес у банківській сфері

зазначеного. Крім того, банківські інновації вже тоді поділялися на внутрішні та зовнішні по відношенню до банку. До перших відносилися технологічні (розробка нових продуктів та технологій), адміністративні (зміни в організаційній структурі та управлінні), концептуальні (зміни стратегії діяльності). Зовнішні інновації включали комунікаційні (маркетингові та рекламні) та інвестиційно-кредитні (фінансування інноваційних проектів інших підприємств).

Таблиця 2.1.

### 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 AT&T
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 малого бізнесу
1998	Запровадження ф'ючерсних контрактів на персональні банкрутства
2000	Електронне представлення чеків
2001	Погодні деривативи

На сьогоднішній день в економічній літературі існують різні за формою, але практично єдині за змістом визначення **сутності банківських інновацій**. Останні пропонується розуміти як удосконалення, оновлення напрямків та інструментів діяльності банку, тобто будь-які зміни, що покращують якісну основу відтворення банківських послуг.

Більшість науковців та практичних фахівців погоджуються, що **банківською інновацією** є результат діяльності банку, спрямованої на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку. Банківська інноваційна діяльність орієнтована на гармонізацію інтересів банку, споживачів та суспільства у цілому у рамках створення продуктів та послуг більш високої цінності, ніж у конкурентів.

Серед неодмінних властивостей продуктових банківських інновацій називаються новизна, задоволення ринкового попиту та комерційна реалізованість. Проте тут слід зробити два зауваження. По-перше, на фінансових ринках, що розвиваються, новим може вважатися не тільки продукт, який самостійно розроблений банком та не має аналогів на ринку, не тільки вже відомий продукт, але введений на інший ринок, а і зарубіжний банківський продукт, який тільки що запроваджується у національну практику. По-друге, вимога задоволення ринкового попиту та комерційна реалізованість практично не відноситься до управлінських та організаційних інновацій, які банк впроваджує для підвищення ефективності власних бізнес-процесів, хоч при успішному втіленні ці інноваційні рішення також можуть бути запропоновані на ринку.

Зарубіжними аналітичними компаніями постійно відслідковуються тенденції у розвитку інноваційної діяльності світового банківського сектору, визначаються лідери. Так, за висновком Бостонської консалтингової групи, найбільш інноваційними банками у 2007 році були: Citigroup, Bank of America (обидва – найбільші у світі за розміром капіталу першого рівня американські банки), Goldman Sachs, Fidelity Investments (інвестиційні банки США), ING (Нідерланди).

Останнім часом фахівцями було зроблено висновок про зміну природи сучасних інновацій, сутність якої розкривається в огляді «Наважитися бути іншим. Чому банківські інновації зараз мають значення?», підготовленому у 2006 році консалтинговим підрозділом корпорації IBM – IBM Global Business Services. Якщо раніше банки, в основному, фокусувалися на продуктових інноваціях, що забезпечували тимчасову перевагу, то зараз основна увага приділяється інноваціям бізнес-моделей, які дозволяють значно покращувати фінансові показники та є складними для перевершення конкурентами (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### Зміни у характері інновацій

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

## 2.2. Класифікація банківських інновацій

Для того, щоб конкретизувати цілі та результати інноваційної діяльності комерційних банків, а також забезпечити систематизований підхід до безлічі її можливих проявів, необхідна розгорнута

класифікація банківських інновацій. Побудова її повинна базуватися на загальних методологічних принципах, що були викладені раніше, але враховувати і особливості банківської діяльності. Крім того, необхідно враховувати, що багатоаспектність банківських інновацій призводить до певного перетину класифікаційних множин між собою.

Однією з основоположних ознак класифікації банківських інновацій є **предмет та сфера їх застосування**. У цьому відношенні, як правило, виділяються:

- продуктові інновації (створення нових продуктів та послуг),
- ринкові інновації (що відкривають нові сфери застосування продукту),
- процесні інновації (технології, організація діяльності, управління), іноді вони ще називаються забезпечувальними.

З сучасної точки зору, ця класифікація є занадто укрупненою і залишає поза увагою деякі нові сфери інноваційної діяльності банків.

Враховуючи зарубіжний досвід, серед *продуктових інновацій* доцільно окремо виділяти фінансові, які мають вигляд різноманітних фінансових інструментів, що обертаються на грошовому ринку. Від звичайних продуктових вони відрізняються причинами виникнення, специфічним процесом створення, особливостями життєвого циклу. Згідно класифікації Банку міжнародних розрахунків, запропонованої у 1986 році, фінансові інновації, у свою чергу, поділяються на пов'язані з передачею цінного або кредитного ризику, з підвищенням ліквідності, спрямовані на збільшення можливостей запозичень та на зростання акціонерного капіталу.

Для забезпечення більш точного позиціонування банку на фінансовому ринку у відповідності до обраної стратегії розвитку власне продуктові інновації необхідно поділяти на такі, що пов'язані з традиційною діяльністю банків як фінансових посередників (депозитною, кредитною, розрахунковою), та ті, що відображають їх проникнення у нові сфери фінансової діяльності.

Серед *ринкових інновацій*, крім пов'язаних з виведенням товарів на нові ринки, слід, безумовно, виокремлювати інновації у каналах збуту та маркетингових комунікаціях комерційного банку, значення та динамічність змін яких останніми роками суттєво підвищилися.

Назва останньої групи інновацій – *забезпечувальні* – відображає їх роль у процесі банківського виробництва: вдосконалювати умови та механізми виконання банками своєї основної функції у суспіль-

стві, що полягає у задоволенні потреб економічних суб'єктів у різноманітних фінансових послугах. Ця група інновацій теж потребує конкретизації, оскільки вона об'єднує досить неоднорідні за своїм змістом процеси. У ній доцільно виділити:

- *технологічні інновації*, що пов'язані з розвитком технічних можливостей функціонування банку;
- *власне процесні інновації*, що відображають удосконалення банківських бізнес-процесів у рамках програм комплексного управління якістю – TQM (англ. Total Quality Management), Six Sigma або на принципах реінжинірингу;
- *сервісні інновації*, що полягають у розробці нових підходів до обслуговування клієнтів;
- *управлінські інновації*, що стосуються змін організаційної структури банку, механізмів планування, контролю, стимулювання тощо;
- *концептуальні інновації*, що полягають у змінах моделі та стратегії ведення бізнесу.

Останні інновації вважаються найменш відомими. Провідний американський спеціаліст у галузі менеджменту Т. Девенпорт пояснює бізнес-модель як фундаментальну логіку організації для виходу на ринок та заробляння грошей та 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.

В умовах, коли банки намагаються вдосконалювати організаційні форми збуту своїх послуг клієнтам, зокрема, шляхом створення фінансових супермаркетів або повноцінних відділень на територіях торговельних підприємств, широкого розповсюдження у банківській діяльності набуває ще один тип інновацій, якому раніше не приділялося достатньо уваги, – у *сфері оформлення приміщень* (англ. store design innovations). Банківські офіси, перш за все у зарубіжних країнах, набувають все більш нетрадиційного вигляду з метою створення максимального комфорту для відвідувачів.

У даному випадку покажемо є приклад американського банку Umpqua Bank (штат Орегон), який 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. Цікаво, 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).

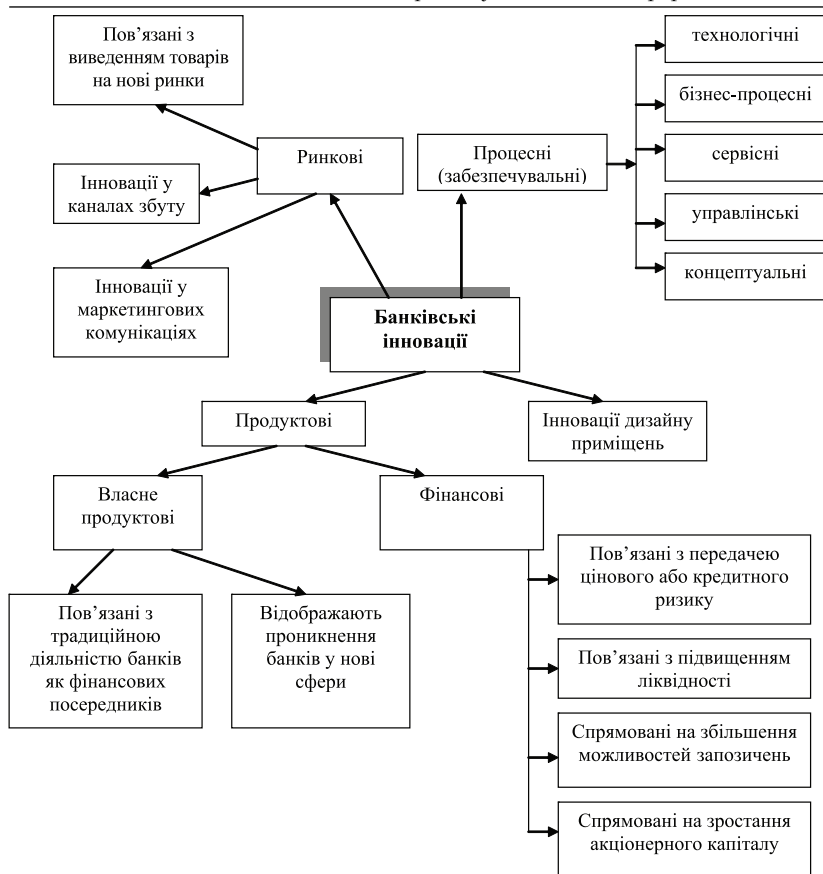
Повний опис класифікації банківських інновацій за предметом та сферою їх застосування представлений на мал. 2.1.

**За інноваційним потенціалом**, банківські інновації, як і інновації в інших сферах діяльності, прийнято поділяти на:

- *радикальні, або базисні*, які, нагадаємо, означають впровадження принципово нових продуктів та послуг, якісно нових технологій їх реалізації та надання, а також процесів, заснованих на нових наукових принципах. Радикальні нововведення можуть вимагати суттєвих інвестицій та бути тривалими у розробці, а їх комерціалізація є найбільш ризикованою. Проте саме вони мають максимальну цінність, оскільки вносять принципово нове у діяльність фінансового інституту. Створення базисних 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 платіжних карток, і зараз вважається одним з найбільш інноваційних банків світу;
- *модифікуючі інновації* – це невеликі, але важливі або суттєві покращення продуктів та процесів. Вони переважають у фазах розповсюдження та стабільного розвитку життєвого циклу нововведень і покликані покращувати характеристики первинних моделей, не змінюючи принципів, що лежать в основі їх створення. Прикладом може слугувати 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* дуже часто стають основою створення нових продуктів для клієнтів, що задовольняють їх індивідуальні потреби. До цього типу інновацій у банківській сфері відноситься, зокрема, структуроване фінансування, елементами якого можуть бути різні форми розміщення акцій компанії, сек'юритизація активів, викуп акцій за рахунок кредиту, лізинг, використання гарантій, страхового покриття тощо.



## Розділ 2. Інноваційний процес у банківській сфері



Мал. 2.1. Класифікація банківських інновацій за предметом та сферою їх застосування

**За обсягом впливу на банківську діяльність**, інновації поділяються на *локальні* та *системні*. *Локальні* мають місце на окремій ділянці роботи, як правило, вони пов'язані із вдосконаленням технології виконання операцій. Вони не потребують значних матеріальних витрат, підвищують ефективність одної-двох операцій та не справляють помітного впливу на бізнес-процес у цілому. Це може бути впровадження сканування платіжних документів клієнтів замість їх ручного вводу в операційну систему банку, вдосконалення технології формування звітності тощо.

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. Системні інновації, серед яких можна назвати використання у банківському бізнесі комп'ютерної техніки, мережі Інтернет тощо, передбачають одночасне здійснення багатьох 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 неможливістю здійснення розрахунків ними в багатьох точках продажу (невеликих магазинах, залізничних касах, підприємствах зв'язку, аптеках тощо), а також відсутності бізнес-моделей, які б зробили ці операції вигідними для торговців.

**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. Як правило, здійснення реактивних інновацій є більш витратним, ніж стратегічних.

Здійснення *стратегічних інновацій* має випереджувальний характер з метою отримання конкурентних переваг, хоч останні на банківському ринку внаслідок його високої конкурентності та прозорості, як правило, не зберігаються протягом тривалого часу. Стратегічні інновації частіше спрямовані на формування нових потреб споживачів, ніж на задоволення існуючих.

**Тож за характером потреб, що задовольняються**, виділяють:

- *інновації, що спрямовані на створення нових потреб*. Вони з'являються достатньо рідко, тому що вимагають наявності у

банків певного творчого та інноваційного потенціалу, підкріпленого результатами ретельних маркетингових і соціологічних досліджень. Крім того, дані інновації несуть у собі значні ризики невдачі у випадку помилкового стратегічного рішення. Прикладами вищезазначених інновацій в українській банківській практиці може бути запровадження операцій з дорожніми чеками на початку 1990-х років або просування на початку 2000-х рр. такими банками, як Укрсоцбанк, ТАС-Комерцбанк, Укрсиббанк та інші, послуги факторингу;

- *інновації, що спрямовані на задоволення вже існуючих потреб*, виникають або з власних розробок банку, або шляхом запозичення зарубіжного досвіду. Так на українському банківському ринку було запроваджено іпотечне кредитування фізичних осіб.

На завершення, слід відмітити, що з метою класифікації до банківських інновацій можна застосувати й інші критерії, що були розглянуті у попередньому розділі: за джерелом виникнення, за територіальною ознакою новизни, з точки зору структурної характеристики тощо.

### **2.3. Особливості інноваційної діяльності у банківській сфері**

Перш за все, треба відмітити, що у силу специфіки своєї діяльності банки не настільки чутливі до системи державного регулювання інноваційної діяльності та створення ефективних механізмів її фінансування, як виробничі структури. Основним інституційним фактором, що впливає на процес розробки та впровадження банківських інновацій, є *існуюча у країні система регулювання банківської діяльності, а також законодавство, що визначає розвиток інших фінансових ринків*.

Загальноновизнане призначення системи регулювання – забезпечувати стабільність фінансових інститутів, запобігаючи зростанню невинуватених ризиків їх діяльності. Разом з тим, світова практика свідчить, що занадто сувора регулятивна система фактично перешкоджає природному, здоровому розвитку інноваційного процесу, що ставить банківську систему країни у нерівне конкурентне становище по відношенню до глобальної фінансової системи.

Тому історію виникнення банківських інновацій у розвинутих країнах на протязі останніх десятиліть західні вчені характеризують

як «регуляторну діалектику», коли банки, відстоюючи 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. Класичним прикладом цього може служити поява на початку 1970-х років в одному з американських банків, після тривалого судового процесу з банківським департаментом штату Массачусетс, так званих NOW-рахунків, тобто чекових рахунків фізичних осіб, за якими можна сплачувати відсотки, що було заборонено американським законодавством.

Проте ця заборона залишилась для поточних рахунків суб'єктів господарювання, на що банками теж була знайдена відповідь у вигляді «свіп-рахунків» (англ. sweep account), за якими кошти клієнта, понад обумовлений ліміт, щоденно інвестуються у фінансові інструменти, що приносять прибуток.

Відомий американський вчений-фінансист Фредерік Мишкін у своїй книзі «Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків» з гумором охарактеризував цей процес, назвавши його «грою в «котика-мишку» між фінансовими інститутами та регулятивними установами, в якій вони постійно пристосовуються один до одного».

Треба відмітити, що посилення регулюючого впливу продовжує залишатися проблемою, що найбільше турбує представників банківського бізнесу. Про це свідчать світові огляди банківських ризиків «Banana Skins» за 2005 і 2006 роки, підготовлені за сприяння компанії PricewaterhouseCoopers, згідно яких респонденти з 60 країн світу надмірне регулювання поставили на перше місце серед усіх ризиків діяльності банківського сектору. Висловлювалися думки, що посилення регулювання може гальмувати конкуренцію, негативно позначатися на асортименті та гнучкості банківських послуг, буде супроводжуватися зростанням витрат і, зрештою, чи досягне воно цих цілей, задля яких здійснювалося. І хоч останній огляд за 2008 рік продемонстрував різке зниження оцінки цього ризику (до 8-го місця), це можна пояснити не стільки зміною політики регулюючих органів, скільки загостренням світової фінансової кризи, коли ризики ліквідності або кредитні ризики набувають життєво важливого значення для фінансових інститутів.

Таким чином, на думку західних фахівців, сьогодні, як ніколи, загострюється протиріччя між потребою у посиленні регулювання з

метою зменшення згубних наслідків надмірної конкуренції та бажаністю більшої дерегуляції для ефективного розвитку банками свого бізнесу.

Ситуація на ринках, що розвиваються, включаючи і український, є дещо іншою. Банківський сектор тут є менш динамічним та консолідованим, і йому, у цілому, поки що вистачає законодавчого простору для помірного інноваційного розвитку. Разом з тим, і українські, і російські аналітики відмічають певну недосконалість нормативної бази функціонування банківської системи, що ускладнює швидке впровадження нових банківських продуктів. Це стосується системи валютного регулювання, що стримує розвиток ринку деривативів та повноцінного міжнародного торговельного фінансування, занадто тривалого процесу створення несуперечливої нормативної бази функціонування іпотечного ринку, незавершеності реформ у сферах пайового інвестування та пенсійного забезпечення, що становлять значний інтерес для банківського бізнесу тощо.

У прес-релізі Міжнародного валютного фонду, випущеному у листопаді 2007 року і присвяченому перспективам розвитку європейської економіки, зазначається: «Потрясіння на фінансових ринках, що продовжуються, ... показали, що приватним і державним системам пруденційного регулювання необхідно більш ефективно адаптуватися до фінансових інновацій. Очевидно, що тенденція нових фінансових продуктів здобувати вигоду з прогалин, що мають у пруденційних системах, може створювати проблеми і потребує застосування застережних заходів. Разом з тим, фінансові інновації є, і наперед залишаться, важливим фактором покращення економічних показників у середньостроковій перспективі. У зв'язку з тим 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 і реалізації їх синергетичного потенціалу».

Виходячи з цього, у сучасних умовах невпинного інноваційно-го розвитку 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 і на врахування впливу глобалізаційних процесів.

Говорячи про особливості банківської інноваційної діяльності, слід зазначити, що банки, як і інші організації, в процесі її мають справу з об'єктами інтелектуальної власності (ІВ), в яких втілюються інноваційні рішення. Права інтелектуальної власності – це можливість, що надається законом, захистити свої досягнення (результати творчої, інноваційної діяльності або засоби індивідуалізації – фірмові найменування та товарні знаки) від неправомірного використання конкурентами, що в умовах економічної боротьби на ринку є надзвичайно важливим. Специфічність основної маси результатів інноваційної діяльності банків – банківських продуктів та послуг, що мають нематеріальний характер, та вдосконалених бізнес-процесів – *обумовлює особливості та проблеми захисту прав інтелектуальної власності кредитних інститутів.*

Теоретично можливі три варіанти захисту прав ІВ: патент, ноу-хау та авторські права. Патент надає виключну можливість автору на використання об'єкта інтелектуальної власності за своїм розсудом на протязі певного періоду часу. Дане право власника підтримується державою і захищається юридично. Отримання патенту – це найбільш розповсюджений у сфері матеріального виробництва спосіб відшкодування витрат на створення інновацій, що передбачає і право заборонити використання захищених об'єктів іншими особами, які можуть отримати доступ до такого використання лише через ліцензійні угоди. Так, банки, що беруть участь у міжнародних платіжних системах, використовують назви останніх на території національних держав саме на підставі ліцензійних договорів.

Недоліками даного варіанту захисту прав ІВ є дорожнеча та тривалість процесу патентування і підтримання його у силі. У сфері банківського бізнесу до цього методу поки що вдаються рідко, оскільки рівень відповідальності за порушення прав часто не відповідає збиткам, багато нововведень не є патентоспроможними та застарівають швидше, ніж буде отриманий патент. Основним об'єктом патентування у банківській сфері залишаються товарні знаки, а не винаходи, корисні моделі, промислові зразки.

Найбільш серйозною перешкодою для банків на шляху одержання патентів є вимога патентного законодавства більшості країн щодо наявності «технічного аспекту» нововведення. 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 банківських продуктів та послуг, головне, щоб вони мали «ясний, конкретний та помітний результат».

Разом з тим, незважаючи на зазначені складнощі, інтерес банків до патентного захисту інновацій зростає, і в усіх розвинутих країнах збільшується кількість запатентованих відкриттів 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 455, 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 розрахунковими технологіями, ризиками тощо. Найбільшу кількість патентів мають банки Citigroup, Bank of America та Merrill Lynch.

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 є новими і промислово придатними, що означає, що вони можуть бути використані у промисловості або в іншій сфері діяльності. Таким чином, українське законодавство не висуває умови обов'язково технічного характеру нововведення, що, теоретично, відкриває комерційним банкам можливість для патентного захисту інновацій. Проте реально їх активність у цьому відношенні є незначною. З одинадцяти зареєстрованих в Україні патентів на винаходи (корисні моделі), власниками яких є банки, дев'ять належать Приватбанку і по одному – Національному банку України та банку «Аркада». Запатентовані, в основному, способи і системи здійснення електронних роз-

рахунків, віддаленого доступу до рахунків у банку, ідентифікації користувачів тощо. Єдиним дійсно фінансовим винаходом став спосіб захисту коштів довгострокових фінансових вкладень від впливу інфляції, запатентований у 2003 році банком «Аркада».

На сучасному етапі більша частина інноваційних розробок комерційних банків стає комерційною таємницею стосовно ноу-хау (англ. know-how – знати, як (зробити)), тобто відомостей про способи здійснення професійної діяльності, що мають реальну або потенційну фінансову цінність з огляду на невідомість та недоступність третім особам.

Неправомірне використання ноу-хау тягне за собою майнову відповідальність, що включає компенсацію його власнику прямих збитків, упущеної вигоди та моральних збитків. Гарантом охорони ноу-хау виступають основи цивільного законодавства.

Проте, зважаючи на прозорість банківського ринку та активне рекламування самими банками нових продуктів та технологій, 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. Все це призводить до суттєвого скорочення, порівнюючи з іншими секторами економіки, строків існування інноваційної монополії у банківській галузі. Так, у 2004 році український банк ВаБанк репрезентував ексклюзивний на той момент вклад «Дитячий» і навіть зареєстрував свої права на цей продукт, але це не завадило конкурентам через певний період запровадити аналогічні вклади, змінивши тільки назву.

Подібна ситуація спостерігається і у операторів мобільного зв'язку: як тільки один з них розробляє і запроваджує новий тариф або нову послугу, інші відразу підхоплюють ідею, змінивши, у кращому випадку, її назву.

Нарешті, частина розробок, що супроводжують виникнення нового банківського продукту (аналітичні матеріали рекламної спрямованості, огляди ситуації на фінансових ринках, тарифи, комп'ютерні програми для дистанційного банківського обслуговування, WEB- сайти тощо) залишаються у відкритому доступі для клієнтів. Вони стають об'єктами авторських прав, які взагалі поширюються на всі витвори мистецтва, літератури, науки незалежно від



засобу або форми їх вираження, головне, щоб останні були оригінальними. Відповідно до міжнародного та національного законодавства, набуття авторського права не потребує виконання яких-небудь формальностей, проте його існування повинно враховуватися банками для захисту своїх прав інтелектуальної власності.

Наступною особливістю інноваційного процесу у комерційних банках є те, що він, як правило, не включає такої стадії, як фундаментальні наукові дослідження, тому і витрати на них практично відсутні. Що стосується дослідно-конструкторських розробок, то певні орієнтири щодо їх визначення надає Керівництво Осло, в якому зазначається, що R&D у банківській сфері 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 споживацьких очікувань та преференцій тощо.

Таким чином, акцент робиться не на визначенні конкретної форми R&D, а на мету – новизну, прогрес у банківській справі, що втілюється у створенні нового методу, техніки або технології, продукту або послуги.

Особливо активно банки розробляють внутрішнє програмне забезпечення, що є відображенням конкуренції за інноваційні продукти та високу якість обслуговування клієнтів, раціоналізацію підготовки звітності та роботи бек-офісу. Згідно інформації британського департаменту торгівлі та промисловості, у 2005-2006 роках п'ять англійських банків на ці цілі витратили 705 млн фунтів стерлінгів, а 119 компаній-розробників програмного забезпечення – 932 млн. Уперше два провідних банка – HSBC та Royal Bank of Scotland – потрапили до рейтингу компаній, що витрачають найбільше коштів на дослідження та розвиток (R&D). Ці банки зайняли, відповідно, 11 та 13 місця, слідом за нафтовими гігантами Shell та British Petroleum. Проте це стало можливим тільки після прийняття в Європі нових стандартів фінансової звітності, що дозволило розглядати ці витрати саме як інноваційні.

Разом з тим, дуже часто імпульси щодо впровадження технологічних інновацій у банківському секторі виходять з інших галузей – електроніки, телекомунікацій, розробки програмного забезпечення тощо, тобто є зовнішніми по відношенню до банківської системи. Зокрема, покажемо у цьому відношенні є відкриття на початку 2007 року компанією Hewlett Packard (HP) центру банківських інновацій у Мілані, Італія. У реальній обстановці HP демонструє своє бачення того, як комерційні банки можуть застосовувати розроблені ним інформаційні технології для найкращого обслуговування клієнтів та підвищення ефективності операцій.

Таким чином, *у даній ситуації банки виступають не інноваційними лідерами, а імітаторами, що пристосовують сторонні винаходи для власних потреб.* Тому основними видами витрат банків у процесі розробки нововведень стають витрати на придбання технологій та обладнання, на збирання, аналіз та відбір інформації, маркетингові дослідження, консалтингове обслуговування.

*Характерною особливістю інноваційної діяльності комерційних банків є взаємообумовленість інновацій.* Вона проявляється, зокрема, у тому, що впровадження сучасних інформаційних технологій відкриває шлях до створення нових банківських продуктів та технологій обслуговування клієнтів. Прикладами останніх є смарт-картки як новий інструмент ідентифікації та здійснення платежів, cash-менеджмент як метод управління коштами клієнта, call-центри як форма обслуговування клієнтів, система управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM тощо.

*Банки часто здійснюють інновації на вимогу клієнтів*, перш за все корпоративних, тому основну увагу вони приділяють не стільки новизні продукту, який, в принципі, достатньо швидко можна відтворити, скільки його унікальності для клієнта, підвищенню зручності та привабливості обслуговування. Що стосується продуктових інновацій для масових клієнтів, то їх впровадження у банківському бізнесі особливо вимагає наявності надійних джерел інформації, проведення кваліфікованих маркетингових досліджень, почуття ринку, відпрацювання досконалої операційної техніки, визначення каналів збуту, оскільки, на відміну від інших сфер виробництва, тут практично неможливо провести лабораторні дослідження або експериментальні розробки. Помилкові інноваційні рішення неможливо просто вилучити з ринку, вони продовжують діяти до закінчення терміну банківських договорів.

Специфічною рисою України, на думку банківських спеціалістів, є те, що тут розвиток ринку інноваційних банківських продуктів стримує відсутність попиту на них. Журнал «Финансовый директор» наприкінці 2006 року навів точку зору голови правління банку «Фінанси і кредит» Володимира Хливнюка: «На мій погляд, українські банки більш або менш успішно освоїли практично всю лінійку сучасних банківських продуктів як для роздрібних, так і для корпоративних клієнтів. Залишилося «копати вглиб». Але при повній незапитаності розвитку він не має практичного виходу. Багатьом українським споживачам у принципі чуже сприйняття банку як фінансового радника і консультанта, звідси і відсутність послуг Private banking та фінансового консалтингу тощо».

Тому українські банки, як, до речі, і банки інших пострадянських країн, більшою мірою концентруються на інноваціях, що спрямовані на створення нових потреб, активно запозичуючи при цьому зарубіжний досвід.

#### 2.4. Інноваційні стратегії комерційних банків

У сучасних умовах інноваційну діяльність будь-яких компаній, у тому числі і комерційних банків, неможливо уявити без визначення та структуризації їх інноваційних стратегій. Поняття «стратегія» – грецького походження. Первісно воно мало військове значення і означало «мистецтво генерала» знаходити шляхи до перемоги. Стратегія передбачає наявність мети та засобів її досягнення.

У науковий оборот цей термін був введений на початку 1960-х років і означав «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Сучасних визначень стратегії достатньо багато, більшість з них, з точки зору окреслення мети, фокусуються на досягненні конкурентної переваги, забезпеченні конкурентоспроможності компанії. **Стратегія банку** як програма дій, що спрямована на формування та утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, відображає кількісні цілі розвитку банка та ті його внутрішні зміни, які повинні відбуватися для збільшення конкурентоспроможності.

Необхідно розрізняти загальну корпоративну стратегію банка та її окремі складові – функціональні стратегії: фінансову, маркетингову, інформаційну, у тому числі і інноваційну, яку можна визначити як генеральну лінію поведінки компанії з приводу використання інно-

вацій в її діяльності. Слід відмітити, що стратегія розвитку організації, як узагальнюючий план дій з досягнення певної мети, одночасно визначає та орієнтує стратегію управління інноваціями, тобто задає основи її формування і сутність. У свою чергу, інноваційна стратегія у динамічному зв'язку поглиблює, уточнює і сприяє реалізації корпоративної стратегії, створюючи з неї інтегроване ціле.

Всі інноваційні стратегії формуються на основі системи цінностей компанії. Зрозуміло, що декілька навіть схожих кредитних інститутів оберуть різні шляхи досягнення тих чи інших поставлених цілей. Взагалі рішення про вибір певної інноваційної стратегії ухвалюється після визначення можливих типів стратегії та в результаті проведення цілого комплексу заходів з критичної оцінки сильних та слабких сторін банку (SWOT-аналіз). При цьому необхідно враховувати, що поточна ситуація постійно змінюється, наявна інформація застаріває, тому в існуючі плани розвитку неминуче потрібно вносити корегування.

При формуванні інноваційної стратегії на основі даних SWOT-аналізу необхідно враховувати, що зовнішні можливості та загрози можуть взаємно трансформуватися, раптово проявляючись протилежністю. Невикористані можливості перетворюються у загрози за умови, що їх використовує конкурент, у той же час усунута загроза надасть перевагу перед конкурентами, якщо останні не зможуть її подолати.

У економічній літературі існують різні класифікації інноваційних стратегій компаній, що можна застосувати і до діяльності комерційних банків. Одним з перших свій погляд на цю проблему висловив вже згаданий нами угорський вчений Б. Санто, який зазначав, що корпоративні інноваційні стратегії можна класифікувати за предметним змістом та за «менеджерською поведінкою», тобто за характером.

**За предметним змістом** вони розрізняються у залежності від видів інновацій, що планується впроваджувати, – *продуктові, сервісні, технологічні, бізнес-процесні, організаційні* тощо. Також виділяється *стратегія в області досліджень та розробок (R&D)*, якщо така діяльність присутня у банку.

**За характером**, інноваційні стратегії поділяються на:

- *традиційну*, коли банк не прагне ні до чого іншого, ніж підтримання якості надання існуючих послуг. У сучасних умовах, коли банківські ринки є ринками покупця, а не продавця, така поведінка є гарантією того, що через деякий час банк опиниться на узбіччі економічного життя. Фактично, це є варіантом практичної відсутності інноваційної стратегії;

- *«опортуністську»*, в іншому варіанті – *сегментну*, 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 спеціальних запитів споживача перевага знаходиться на боці того банку, який займається їх вивченням і задоволенням. Пошук та використання таких «ніш» надання послуг вимагає глибокого знання ринкової ситуації, високого технологічного розвитку та адаптаційних властивостей. Прикладом застосування сегментної стратегії може служити діяльність багатьох невеликих американських банків, які стабільно утримують регіональні ринки, надаючи своїм послугам відтінок задоволення потреб саме місцевих громад;
- *імітаційну*, коли запозичується оригінальний досвід лідерів або купуються ліцензії на використання певних технологій. Достатньо широко комерційні банки застосовують таку стратегію при вдосконаленні депозитного або розрахункового обслуговування клієнтів;
- *оборонну стратегію*, що орієнтована на утримання конкурентних позицій на вже існуючих ринках, коли компанія не відчуває проблем збуту внаслідок відсутності конкуренції. Головна функція такої стратегії – підтримувати норму прибутку шляхом низьких витрат, зосереджуючи зусилля на забезпеченні максимального обсягу надання послуг для отримання економії на масштабі. Прикладом реалізації такої стратегії може бути запровадження карткових зарплатних проектів у невеликих населених пунктах, при наявності у них підрозділів потужного комерційного банку;
- *залежну стратегію*, що у сфері банківського бізнесу характерна для філій банків, яким головні офіси передають інноваційні продукти з метою розширення сфери реалізації останніх;
- *наступальну*, яка, як правило, поділяється на активну та помірну.

*Активна наступальна стратегія* означає намагання стати першим, провідним, з інноваційної точки зору, кредитним інститутом на певному сегменті ринку або у певному регіоні. Метою цієї стратегії є максимальний прибуток, а характерною рисою – високий ризик. Для проведення активної наступальної стратегії необхідні: ефективно організований інноваційний процес, творчий потенціал працівни-

ків банку, керівництво, що мислить нетрадиційно і схильно до нових ідей, ґрунтовні маркетингові дослідження і гарне знання ринку, можливість розподілу ризиків. Уточнюючи ці умови, Білл Гейтс у своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» зазначив: «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».

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, які належать до «ранньої більшості», що слідує впритул за лідером. Її позитивні риси полягають у тому, що банк, уступаючи позицію лідера, запобігає виникненню гострого конфлікту з конкурентами і не робить помилок провідного інноватора при просуванні ним на ринок нового продукту. Мета цієї стратегії – уникнути високих ризиків і добитися стабільного прибутку, а дотримання її не є свідченням консерватизму або технологічної відсталості. Деякі банки спеціально підтримують деяке часове відставання і в результаті мають можливість проаналізувати проблеми, що супроводжують реалізацію продукту, хід конкуренції, думку споживачів, підготувати вдосконалені рекламні матеріали тощо. Саме такої стратегії дотримувалися деякі великі українські банки при запровадженні масового споживчого кредитування на початку 2000-х років.

Слід відмітити, що на початковому етапі розвитку банку миттєве формування наступальної стратегії не може розпочатися. Міра підготовленості кредитного інституту дозволяє застосовувати, швидше за все, традиційну, а потім – імітаційну політику. У той же час, від управлінських та фінансових можливостей банку, якісного розвитку колективу, амбіцій та компетентності керівництва залежить, як швидко він зможе перейти до застосування стратегії, заснованої на активному використанні власного потенціалу.

**З точки зору орієнтації на потреби клієнтів**, у банківському менеджменті виділяються стратегії розробки інновацій, що можуть бути орієнтовані на попит (стратегія швидкого реагування) або на пропозицію нових продуктів (стратегія пропозиції).

Стратегія швидкого реагування історично була першою, вона запроваджувалася з кінця 1970-х років і дозволила банкам вийти за

рамки ролі тільки фінансових посередників, розширити базу прибутковості за рахунок комісійних доходів. Проте вона продемонструвала і певні проблеми банківської інноваційної діяльності. Парадоксально, але стрімке зростання асортименту фінансових продуктів та послуг, спрямоване на збільшення доходів банку, дуже часто на практиці приводило до протилежного результату. Виявилось, що чим більше продуктів, тим більше складнощів – у маркетингових проектах, у роботі з персоналом та клієнтами, у розробці бізнес-планів, відповідно, зростають операційні витрати, вимагається більш досконале програмне забезпечення тощо. Надмірна диверсифікація, таким чином, може призводити і до скорочення прибутку.

З середини 1990-х рр. основним маркетинговим інструментом стала розробка продуктів з використанням найсучасніших інформаційних технологій та перспективна орієнтація на сфери діяльності, що є неспецифічними для банків. Тому більшість банківських установ перейшли зі стратегії, орієнтованої на попит, до стратегії регулювання попиту, тобто стратегії пропозиції. Деякі банки концентруються на зручності для клієнтів, інші – на різноманітті послуг, треті – на формуванні позитивного враження клієнта від співробітництва з банком. Недоліком стратегії пропозиції є її підвищена ризикованість, коли новий продукт може не знайти своїх споживачів, або відбудеться невідповідність між роботою по вивченню ринку, рекламою та виконанням самої послуги.

Розробка і реалізація інноваційної стратегії – відповідальний процес, що може призвести як до довгострокового зростання банку так, і до його занепаду. У цьому зв'язку великого значення набуває **оцінка обґрунтованості стратегії, що повинна відповідати таким основним критеріям:**

- цілісності (стратегія не повинна містити взаємно несумісні цілі);
- відповідності (стратегія повинна відповідати зовнішньому середовищу та змінам у ньому);
- реалістичності (стратегія не повинна призводити до вичерпання ресурсів та виникнення проблем, що не розв'язуються).

Безумовно, кожен окремих банк може паралельно застосовувати різні інноваційні стратегії для окремих сфер діяльності або асортиментних груп продуктів та послуг, що у сукупності формують корпоративну інноваційну політику, яка характеризується збалансованим ризиком.

Керівництво банків повинно вибирати інноваційні стратегії з урахуванням тих тенденцій, які найбільше будуть впливати на їх діяльність

у майбутньому. Це і різноманітні потреби певних демографічних груп, і внутрішні фінансові можливості, і можливості створення зовнішніх альянсів, і нові види ризиків, регуляторні впливи тощо. Кредитні інститути повинні відповідати зростаючим очікуванням клієнтів у питаннях зручності і ефективності взаємодії, впроваджуючи нові програмні продукти та бізнес-моделі, що зможуть працювати на стику фінансових послуг. Стати дійсно конкурентоспроможним може тільки той банк, який створення інновацій зробить нормою, стандартом свого існування.

На думку західних фахівців, *успішна інноваційна стратегія* характеризується тим, що забезпечує такі очікувані результати, як диференціація, нейтралізація стратегій конкурентів або збільшення продуктивності. Для досягнення цього банк повинен:

- застосовувати портфельний підхід до організації інноваційної діяльності, тобто постійно мати певний набір інноваційних ідей і проєктів, які повинні регулярно переглядатися, щоб переконатися у найкращому розподілі ресурсів з точки зору довгострокових цілей;
- бути готовим швидко змінювати стратегію. Постійно адаптуючи інноваційну активність до обставин, що змінюються, можливо використовувати потенціал зростання всюди, де він з'являється;
- запроваджувати інноваційний менеджмент та формувати інноваційну культуру банку.

## **2.5. Оцінка ефективності розробки банківських інновацій**

Оцінка результативності інноваційних проєктів відбувається, як правило, за двома напрямками. З одного боку, оцінюється вплив їх впровадження на досягнення стратегічних цілей компанії, а з іншого – витрати, що необхідні для досягнення очікуваного ефекту. Проте дуже складно знайти спосіб практичної, реальної оцінки результату впровадження інновацій, який отримав би загальне визнання та був придатним для використання більшістю організацій.

За даними дослідження PricewaterhouseCoopers, половина керівників американських компаній роблять спроби оцінювати інновації за допомогою системи числових показників, при цьому вони використовують наступні критерії: зростання доходів компанії, задоволеність клієнтів, ріст доходів від нових продуктів, збільшення про-



дуктивності праці, динаміка прибутку. Проте лише деякі з компаній мають у своєму розпорядженні цілісну систему показників інновацій, яка б гармонійно поєднувалася з їх стратегічними інтересами.

При спробах розробити таку систему, особливо для умов банківського бізнесу, виникають питання, на які достатньо важко знайти однозначну відповідь: чи вірно оцінювати інновації як окремі заходи, якщо загально визнано, що вони є взаємообумовленими та взаємозалежними; чи допустимо з економічної точки зору ізолюване проведення аналізу ефективності інновацій у відриві від ходу відтворювального процесу; чи можна, знаючи соціально – економічні наслідки впровадження інновацій, обмежитися врахуванням тільки матеріальних витрат та матеріального ефекту, як можна включити до витрат невдачі попередніх інноваційних заходів тощо? Все це призводить до висновку, що практично неможливо повністю і всебічно відобразити у показниках всі результати інноваційного процесу у банківській сфері – від зародження ідеї до її реалізації.

Ступінь невизначеності та ризику банківських інновацій є настільки високою, що необхідна не тільки обережність, але і певний скептицизм по відношенню до теоретичної вимоги розрахувати ефективність інноваційних планів з великою точністю. Разом з тим, як стверджують американські фахівці, афоризм «те, що вимірюється, дійсно виконується» має не менше відношення до інноваційного процесу, ніж до інших сфер бізнесу. Тому вітчизняними та зарубіжними економістами постійно здійснюються спроби запропонувати певні методики по відношенню до трьох аспектів даної проблеми:

- механізму відбору інноваційних проектів з точки зору їх потенційної ефективності,
- розрахунку їх реальної ефективності після реалізації,
- характеристикі міри успішності компаній в інноваційній сфері.

Одним з найвідоміших є **метод оцінки інноваційних проектів за допомогою переліку критеріїв**, що характеризують різні аспекти впливу інновацій, що пропонуються, на конкурентну позицію та фінансовий стан банку. Далі кожен варіант розглядається та оцінюється з точки зору міри адекватності встановленим критеріям. Цей метод потенційно дає змогу виявити всі переваги та недоліки інноваційних заходів. Після попереднього відсіву проектів, що за більшістю критеріїв одержали низькі оцінки, ті, що залишилися, порівнюються між собою і ранжуються, перш за все, за ступенем відповідності бізнес-стратегії банку.

Критерії відбору банківських інноваційних проектів умовно можна поділити на наступні групи:

- зовнішні критерії: правова забезпеченість проекту та його несуперечливість діючому законодавству, вплив на проект перспективних змін у законодавстві, потенційна реакція суспільної думки, вплив регіональних відмінностей, що особливо важливо для національних та міжнародних банків;
- критерії відповідності цілям та стратегії банку: сумісність проекту із загальною та інноваційною стратегіями, відповідність вимогам щодо ризиків діяльності, вплив на стійкість позиції банку у разі відхилення параметрів проекту від запланованих або у разі його повної невдачі;
- виробничі критерії: необхідність технологічних нововведень та розробки програмного забезпечення, наявність персоналу відповідної кваліфікації, перспективність застосування результатів проекту у майбутніх розробках;
- фінансові критерії: розмір необхідних ресурсів, очікуваний розмір прибутку, стартові витрати, наявність фінансів в потрібні моменту часу тощо;
- ринкові критерії: відповідність проекту потребам ринку та існуючим каналам збуту, ймовірність комерційного успіху, оцінка дій конкурентів тощо.

Вдосконаленим варіантом методу оцінки за переліком критеріїв вважається **бальна система оцінки інноваційних проектів**, коли їх відповідність кожному з вибраних критеріїв оцінюється за стандартною шкалою балів, а самим критеріям надається ваговий коефіцієнт залежно від їх важливості. Підсумкова оцінка інноваційного заходу визначається шляхом додавання присвоєних проекту балів, зважених на коефіцієнти важливості критеріїв.

Проте треба відмітити, що даний метод не можна вважати абсолютно достовірним, що пов'язано із суб'єктивністю критеріальних оцінок та визначення їх вагових коефіцієнтів. Цей недолік зменшується при зростанні кількості експертів, що беруть участь в оцінюванні.

Найбільш розповсюдженим у сфері науково-технічних інновацій є **метод оцінки ефективності інноваційних проектів за аналогією з інвестиційними**. У даному випадку пропонується використовувати різні показники, серед яких: період окупності проекту, внутрішня норма його прибутковості (IRR), індекс рентабельності інновацій – співвідношення приведених доходів до приведених на цю ж дату інноваційних витрат, а також інтегральний ефект, що представляє собою різницю дохо-

дів і витрат за розрахунковий період, приведених до одного, зазвичай, початкового року, тобто з урахуванням їх дисконтування.

У зарубіжній практиці найбільшого розповсюдження набув показник рентабельності інновацій – ROI або R2I (Return on Innovation Investments), причому фінансовий результат від інновацій у ньому може розглядатися як:

- додатковий дохід, що отримала компанія від реалізації нового продукту;
- величина перевищення фактичного доходу від виводу нового продукту на ринок над плановим показником;
- величина скорочення операційних витрат на реалізацію певної послуги компанії;
- прибуток компанії від проникнення її продуктів на новий сегмент ринку тощо.

Проте оцінка тільки інвестиційної складової інноваційної діяльності, особливо у сфері банківського бізнесу, є недостатньою, оскільки інновації – це не сукупність окремих проектів, а безперервний процес ініціювання, розвитку та відбирання інноваційних ідей, у результаті якого збільшується споживча цінність продуктів та послуг фінансового інституту. Інноваційні ідеї та концепції швидше можна вважати новими платформами, що слугують для появи нових пропозицій. Тому для оцінки загального стану інноваційної діяльності західні компанії все частіше використовують так звані **метрики інновацій**, в яких показники рентабельності проектів мають важливе, проте не домінуюче значення. Серед інших показників можна зазначити:

- частка виручки від реалізації нових продуктів у загальному обсязі прибутку за певний період у минулому;
- кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які компанія вивела на ринок за певний період;
- кількість інноваційних ідей, що були запропоновані співробітниками за останні декілька місяців;
- відношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості пропозицій;
- час, що проходить з моменту ініціації нововведення до його повної реалізації;
- відношення кількості клієнтів, що вважають компанію інноваційною, до загальної їх кількості тощо.

Зрештою, за умови оцінки за бальною шкалою, всі ці метрики можуть бути узагальнені в інноваційному індексі компанії, який

комплексно, у динаміці здатен охарактеризувати ефективність інноваційної діяльності організації.

Один з прикладів вдосконалення системи оцінки інновацій у банківському бізнесі наведений у книзі популярного американського консультанта з питань інноваційного менеджменту Роберта Такера «Driving Growth Through Innovation» («Забезпечуючи зростання шляхом інновацій»). Система оцінки була поставлена у центр розгортання інноваційної діяльності в одному з найбільших у світі банківських холдингів Citigroup, де вже застосовувався індекс інновацій, що відображав тільки доходи, отримані від впровадження нових продуктів. Це було визнано недостатнім, і перед спеціальною командою було поставлено завдання створити більш змістовну систему, яка б давала можливість відслідковувати зміни, вписувалася б у загальну систему оцінки діяльності банку та могла служити основою для матеріального стимулювання вищого керівництва. Результатом розробок стала система з дванадцяти показників, серед яких були доходи від інновацій, кількість та характер інноваційних ідей у процесі реалізації та очікувані від них прибутки, кількість успішного впровадження продуктів на нових географічних ринках, час від виникнення ідеї до одержання прибутку від її реалізації тощо.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Проаналізуйте причини виникнення інновацій у банківській сфері та фактори, що впливають на цей процес.
2. Що розуміється під банківськими інноваціями?
3. Охарактеризуйте класифікаційні ознаки банківських інновацій. Які види нововведень з'явилися останнім часом?
4. Наведіть власні приклади радикальних, модифікуючих, комбінаторних, системних та локальних банківських інновацій.
5. Поясніть взаємозв'язок регулювання банківської діяльності та інноваційної активності комерційних банків.
6. Яким чином здійснюється захист інтелектуальної власності у сфері банківських інновацій?
7. Що розуміється під інноваційною стратегією комерційного банку?
8. Проаналізуйте види банківських інноваційних стратегій.
9. Які проблеми постають при оцінці ефективності запровадження банківських інновацій?
10. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності інноваційної діяльності комерційного банку.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

### 3.1. Сутність та механізм банківського інжинірингу

У сучасних умовах, коли стандартним набором продуктів до-свідченого споживача неможливо здивувати, виникає необхідність у створенні нових, специфічних, індивідуалізованих банківських продуктів, впровадження яких знаменує перехід на новий ступінь розвитку індустрії фінансових послуг. Розробка та вдосконалення банківських продуктів є домінуючим напрямком інноваційної діяльності банків, що отримала назву банківського інжинірингу.

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, **банківським інжинірингом** називається процес створення кредитними інститу-тами інноваційних продуктів, що відповідають потребам клієнтів та власним інтересам банків, який викликається змінами у зовнішньо-му та внутрішньому середовищах їх функціонування.

Говорячи про сутність та механізм банківського інжинірингу, не-можливо обійти увагою тлумачення понять «банківський продукт» та «банківська послуга», які дуже часто ототожнюються, а іноді, навпа-ки, розглядаються вченими в діаметрально протилежних аспектах. *Банківський продукт* можна визначити як конкретний спосіб, яким банк надає або готовий надавати ту чи іншу послугу клієнту. Це впо-рядкований, внутрішньо узгоджений та документально оформлений комплекс дій співробітників банку (процедур), що складає завершену технологію обслуговування клієнта. Під *банківською послугою* розу-міється результат або корисний ефект цілеспрямованої діяльності банківських працівників, що полягає у задоволенні існуючої потреби клієнта. Отже, реалізація банківського продукту у процесі обслуго-вування означає отримання клієнтом банківської послуги. Тому на-дання послуги неможливо без наявності певного спектру банківських продуктів, які виникають як результат банківського інжинірингу.

Сучасні банки використовують різні варіанти організаційної структури та підходи для забезпечення інноваційної діяльності. У

банку може бути створений окремий автономний підрозділ, який відноситься до мідл-офісу, у більшості випадків підпорядковується вищому керівництву банку та має постійно працюючий персонал. Іншим варіантом є організація відповідних підрозділів у функціональних службах банку (маркетингу, стратегічного розвитку тощо), що спираються у своїй діяльності на інші відділи для вирішення окремих аспектів процесу створення та впровадження нововведень. Для реалізації окремих інноваційних проектів можливе створення внутрішніх венчурних підрозділів, яким надаються достатні повноваження для реалізації власних завдань.

У вітчизняній банківській практиці протягом достатньо тривалого часу, поки спектр продуктів був обмеженим та включав стандартні традиційні пропозиції, процес створення інноваційних продуктів асоціювався з роботою маркетингових підрозділів. Проте зараз, коли для розробки нововведень стають все більш необхідними спеціальні знання у різних сферах діяльності банку, а також вимагається регламентне та технологічне забезпечення надання послуги, ця робота, як правило, передається до окремих підрозділів. За маркетинговими службами залишається їх специфічна частина роботи у загальному процесі появи нового продукту: проведення маркетингових досліджень ринку фінансових послуг, виявлення груп потенційних споживачів, аналіз потреб клієнтів та можливих меж ціноутворення, вивчення діяльності конкурентів у сфері просування банківських продуктів, пропозиція креативних ідей.

У зарубіжних банках спеціальні підрозділи інноваційної діяльності мають різні назви, зокрема, команда інновацій та розвитку у Bank of America, інноваційні офіси банків Citigroup, Bank of New York, британського банку Barclays, які, до речі, були створені в останні п'ять років. У банках пострадянських країн вони найчастіше мають назву управлінь з розробки нових банківських продуктів (які можуть створюватися і за напрямками діяльності банку) або банківських технологій.

Крім створення нововведень власними силами, останнім часом у рамках концепції «відкритої інновації» почала розповсюджуватися нова форма організації інноваційної діяльності – кооперування зусиль банків. Поява її була викликана такими причинами, як велика ресурсомісткість деяких проектів, необхідність прискорення розробки за рахунок паралельної реалізації окремих стадій тощо.

Форми такої взаємодії достатньо різноманітні: стратегічні альянси, угоди про співробітництво, про передачу ноу-хау тощо.

Світовий досвід свідчить, що банківський інжиніринг здійснюється у двох напрямках: створення нових продуктів для масового споживача та створення ексклюзивних продуктів, як правило, для VIP- клієнтів – приватних осіб та корпорацій. Слід враховувати, що клієнт, виявляючи бажання користуватися тою чи іншою послугою, що пов'язана з його грошима, закономірно проявляє невпевненість та сумніви. Тому банку необхідно зробити послуги, що пропонуються, для потенційного клієнта у семантичному плані – зрозумілими, в організаційно-технологічному відношенні – зручними, а в економічному – прийнятними.

Для розробки нововведення необхідні різноманітні ресурси, знання, організація та координація робіт тощо, тому можна говорити про певну технологію проведення цього процесу, що включає декілька етапів.

Першою стадією завжди є *виникнення ідеї або систематизація ідей*, що вже існують і виявляються шляхом маркетингових досліджень. З цього приводу директор однієї з українських консалтингових компаній дуже образно зауважив: «Інновацію, як кубик, можна зібрати з різних елементів – імпортних, вітчизняних – своїми зусиллями на основі інноваційної ідеї. Але для цього потрібно дану ідею оцінити, а потім організувати роботу в указаному напрямку».

Етап «зародження ідеї» є складним у будь-яких організаціях, а особливо – у комерційних банках, завдяки особливостям їх традиційної корпоративної культури. Справа у тому, що банківські працівники, як правило, звикли працювати у суворій відповідності до існуючих інструкцій, уникати помилок, діяти виключно у рамках дорученої роботи, чекати вказівок від керівництва, думаючи, таким чином, про власну безпеку. 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 кредитної 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 по формуванню сприятливої інноваційної атмосфери у колективі повинна бути серед пріоритетних завдань вищого та се-

реднього менеджменту фінансових інститутів, які визначають стратегічною метою постійний розвиток та вдосконалення діяльності організації.

Разом з тим, не завжди важливо вміти генерувати ідею, ціннішим може виявитися вміння її відшукати, адекватно відреагувати та використати як джерело досягнення успіху. П. Друкер у своїй книзі «Інновації та підприємництво» рекомендував звернути увагу на сім типових джерел інновацій. Перші три з них можна віднести до внутрішніх, вони знаходяться у рамках організації і є зримими для її працівників:

- несподівана подія – несподіваний успіх, несподівана невдача;
- неконгруентність, тобто невідповідність між реальністю, якою вона є насправді, і нашими уявленнями про неї;
- потреби процесів, які випливають з аналізу недоліків та слабких місць, що повинні бути усунуті.

Наступні чотири джерела нововведень є зовнішніми, тому що мають походження поза межами організації: раптові зміни у структурі галузі або ринку; демографічні зміни; зміни у сприйняттях, настроях та ціннісних установках суспільства; нові знання (як наукові, так і ненаукові). Банки також не повинні нехтувати аналізом і модифікацією досвіду з інших сфер бізнесу та співробітництвом з науковими установами.

Деякі банки підключають до формулювання ідей нових продуктів і своїх клієнтів. Так, ПУМБ на своєму інтернет-сайті розмістив інформацію про проведення акції «Створи свій банківський продукт», де пропонує клієнтам-фізичним особам висловлювати свої думки щодо бажаної конфігурації банківських послуг, зобов'язуючись оцінити її та, при позитивному рішенні щодо перспективності, втілити у практику.

Аналогічну пропозицію, тільки для клієнтів – юридичних осіб, робить молдовський FinComBank. Керуючись принципом «банківський продукт повинен розвивати та просувати бізнес клієнта», банк намагається бути не тільки продавцем послуг, а і партнером по бізнесу, що діє в інтересах клієнта. Тому корпоративним клієнтам пропонується надсилати банку запити щодо розробки індивідуальних банківських продуктів безпосередньо під існуючі у них потреби.

Наступним етапом банківського інжинірингу є *добір та формулювання ідеї інноваційного продукту на основі аналізу можливостей*. Спеціалістами аналізується відповідність інновації стратегії



Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

розвитку банку, вивчаються можливості практичної реалізації ідеї, її сумісність з нормативним та технологічним середовищем банку, визначаються споживчі властивості нового банківського продукту. Окремо аналізується економічна доцільність на основі даних про тарифи, прогнози продажу, витрати, окупність тощо. Вивчаються ризики, що можуть супроводжувати реалізацію інноваційного продукту, та шляхи їх мінімізації, а також вплив нововведення на роботу інших підрозділів банку (з урахуванням так званої «канібалізації», тобто можливого підризу позицій інших продуктів).

Надалі здійснюється *розробка бізнес-процесу реалізації інноваційного продукту*. Насамперед, необхідно описати наскрізний бізнес-процес, що охоплює всі підрозділи банку, які беруть участь у реалізації продукту, чітко визначити їх функції та відповідальність. Причому часто при розробці нового продукту 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 та форми необхідних документів.

Четвертим етапом є *технічна підготовка та 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 вивчити інструкції та регламенти, оволодіти новими програмними продуктами, відпрацювати відповідні 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.

Зрештою, останньою фазою розробки інноваційного банківського продукту є *підготовка та реалізація маркетингового забезпечення*, перш за все, проведення якісної рекламної кампанії нововведення. Крім того, слід враховувати, що після впровадження нового продукту на ринок починається, відповідно до постулатів маркетин-

гової теорії, його життєвий цикл, який 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 клієнтів;
- етап зрілості: продукт активно продається, тобто користується популярністю у клієнтів і одночасно 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.

Слід зазначити, що ефективність практичної реалізації методології банківського інжинірингу залежить від багатьох факторів. За даними проведеного у 2007 році консалтинговою компанією McKinsey опитування, 300 топ-менеджерів компаній сфери фінансових послуг назвали наступні три основні проблеми здійснення інноваційної діяльності:

- обмежене використання інновацій, джерелами яких є клієнти, а також новаторських ідей сторонніх компаній;
- відсутність організаційного механізму для ефективної побудови і фінансування інноваційної діяльності;
- слабкі можливості у таких критичних для впровадження інновацій сферах, як створення культури інновацій та управління інноваційною діяльністю.

### **3.2. Інноваційна діяльність банків у сфері залучення коштів клієнтів**

Як вже раніше відмічалось, проявом зростаючої інноваційності банківського бізнесу стало не тільки проникнення банків у нові нетрадиційні сфери фінансових операцій, а й модернізація їх традиційної діяльності як фінансових посередників. Причиною останнього стало посилення конкуренції у залученні ресурсів з боку небанківських інститутів, таких як кредитні спілки, ощадні установи тощо, бажання приватних осіб отримувати більші доходи шляхом інвестування власних коштів через відповідні фінансові інститути, а також відкриття для нефінансових корпорацій можливостей здійснювати самостійне зовнішнє ресурсне забезпечення.

Якщо проаналізувати розвиток банківського бізнесу у зарубіжних країнах за останні п'ятдесят років, то можна зробити висновок, що радикальні, або базисні, інновації у сфері залучення коштів відбувалися нечасто. У 1961 році у США з'явився перший обіговий депозитний сертифікат. На початку 1970-х років, також у Сполучених Штатах, був винайдений NOW – рахунок, який поєднував можливості здійснення розрахунків та сплати відсотків, що поступово повернуло кошти приватних клієнтів до комерційних банків. Остаточ-но ці рахунки були узаконені у 1981 році. Цього ж року комерційні банки отримали право вести «рахунки автоматичного перерахування коштів» (англ. ATS – automatic transfer service), механізм дії яких сприяє акумуляції коштів приватних осіб: клієнт має одночасно транзакційний і ощадний рахунки, і з останнього можуть здійснюватися щоденні перекази на рахунок до запитання для оплати чеків, але тільки на їх суму; залишок по транзакційному рахунку на кінець дня повинен дорівнюватися нулю.

У 1982 році були введені депозитні рахунки грошового ринку (англ. MMDA – money market deposit accounts), головна відмінність яких від звичайних ощадних рахунків полягає у тому, що процентна ставка за ними корегується щотижня, виходячи зі змін відсотка за іншими інструментами грошового ринку.

Поліпшуючі, або модифікуючі інновації існуючих депозитних продуктів відбуваються значно частіше, практично постійно, і пов'язані із бажанням банку створити унікальну додаткову цінність для клієнтів, яка б дозволила одержати перевагу у конкурентній боротьбі. У літературі з інноваційного менеджменту існує думка, що модифікуючі інновації використовуються для продовження життєвого циклу продукту, який фактично вже є морально застарілим, і тому вони певним чином можуть гальмувати прогрес. Думається, що це твердження не відноситься до основоположних видів діяльності комерційних банків, що пов'язані з їх функціями як фінансових посередників, оскільки різні види депозитних рахунків та депозитні сертифікати залишаються поки що єдиними продуктами для клієнтів у сфері ресурсного забезпечення банків.

Якщо аналізувати практику роботи банків розвинутих країн, то модифікуючими інноваціями можна вважати появу у 1970-х роках так званих «свіп»- рахунків (англ. sweep – вимітати), тобто рахунків комерційних структур, залишки яких на кінець дня вкладаються у прибуткові активи, такі як угоди репо або взаємні фонди грошового

ринку. Ведення цих рахунків є взаємовигідним для банків та їх клієнтів, оскільки перші таким чином знижують вимоги за обов'язковим резервуванням, а другі отримують відсотки, нарахування яких за комерційними трансакційними рахунками не дозволяється.

Відомо, що обсяги залучення поточних та строкових вкладів впливають на стабільність ресурсної бази банків і одночасно можуть слугувати показником довіри до них з боку клієнтів. Що стосується депозитів фізичних осіб, то в Україні на середину 2008 року за структурою вони на три чверті склалися зі строкових коштів, а одну чверть становили кошти до запитання. Зрозуміло, що останні 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 максимальною відсотковою маржею. 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, хоч це і має негативний вплив на показники ліквідності.

Українськими банками залучення коштів приватних осіб на рахунки до запитання забезпечується програмами, що зовсім недавно були інноваційними на вітчизняному ринку, – зарплатними, пенсійними, соціальними проектами, які передбачають зарахування доходів різних груп населення на карткові рахунки.

На стимулювання утримання фізичними особами коштів на поточних рахунках спрямована розробка умов так званих «гнучких» депозитів, ідея яких одним з перших була сформульована «ПроКредит Банком» у 2004 році. Механізм їх функціонування базується на наявності прийняттого розміру відсотків при можливості поповнення вкладу, часткового або повного зняття коштів без втрати відсотків і сплати штрафних санкцій, що психологічно дуже важливо для вкладників. Пізніше 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: «Активні гроші» Укрсиббанку, «Ощадний» Укрсоцбанку, «Приват-вклад» Приватбанку, «Кишеня» та «Універсал» Кредобанку, «Заощадження» «Ерсте Банку», «Вільний рух» банку «Форум» тощо. Така ситуація є ще одним свідченням того, що період існу-

Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

---

вання інноваційної монополії у банківському бізнесі 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 найбільш масових операцій. Умови обслуговування поточних рахунків є практично стандартними, проте конкуренція за клієнтів змушує банки створювати цим рахункам своєрідні індивідуальні «обличчя» відповідно до потреб певних соціально-демографічних груп. Наприклад, є рахунки для підлітків, що привчають їх до користування банківськими послугами, фінансової акуратності та відповідальності. Можливості здійснення операцій за ними дуже обмежені, проте вони надають власникам певні бонуси у вигляді отримання квитків на концерти, комп'ютерних дисків тощо.

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. Англійський 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 Checking<sup>SM</sup> 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 мають назву комплексних рахунків (англ. packaged accounts) і, з точки зору класифікації, представляють собою комбінаторні інновації.

Що стосується строкових вкладів, то слід відмітити, що депозитні програми українських банків останнім часом стають все більш інноваційними, у тому числі і за рахунок впровадження зарубіжного досвіду.

Просліджується тенденція виокремлення структури private banking, тобто обслуговування найбільш заможних клієнтів із визначенням ексклюзивних умов та механізмів дії депозитних рахунків. 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.

Цікава інновація з'явилася останнім часом на російському банківському ринку. Невисокі відсоткові ставки за строковими депозитами, які, як правило, не перевищують облікову ставку Центрального банку Росії, що пов'язано з особливостями оподаткування процентних доходів фізичних осіб, зумовили пропозицію банками структурованих депозитів, або по-іншому – депозитів, пов'язаних 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 б забезпечувала 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, порівнюючи зі звичайним депозитом. Таким чином, ці вклади поєднують гарантію повернення усіх коштів з потенційною можливістю отримання додаткових доходів, що відповідає вимогам консервативних інвесторів.

Піонером на російському ринку структурованих депозитів став Сітібанк, що запропонував цю послугу ще у 2003 році. З того часу було розміщено більше 30 випусків депозитного продукту, оскільки вклади потрібно збирати у «пули» для досягнення хоча б мінімальної суми, що необхідна для інвестицій на міжнародних ринках. Базою для інвестиційної частини депозиту спочатку був курс долар/

### Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

євро, потім індекс Dow Jones EuroStoxx 50 і, зрештою, індекс американського фондового ринку Dow Jones Industrial Average. Пропонують структуровані депозити і дочірні банки інших зарубіжних структур – Дойче банк, Райффайзенбанк тощо.

Подібний структурований продукт під назвою «фьюжн» (від англ. fusion – сплав) є і у спектрі послуг Юніаструм банку. Його дохідність пов'язана з динамікою базового активу: для «Oil-фьюжн» – це нафта, для «Gold-фьюжн» – золото, для «NASDAQ-фьюжн» – відповідний біржовий індекс, для «Газпром-фьюжн» – акції «Газпрому». Щоправда, цей продукт існує у вигляді не депозиту, а векселя, що робить його інструментом переважно корпоративного фінансування.

Разом з тим, масове поширення зазначеного виду депозитів стримується, в основному, двома факторами. По-перше, банку необхідно бути активним учасником міжнародних фінансових ринків, мати відповідний досвід та технології роботи. По-друге, для клієнтів встановлюється мінімальний розмір вкладу, що може коливатися від 50 тисяч рублів до десятків, а то і сотень тисяч доларів.

Необхідно зазначити, що проблема залучення коштів населення на вклади існує і у країнах з розвинутими фінансовими ринками. Так, за статистичними даними, обсяг вкладень на ощадних рахунках у США поступово скорочується, а малозабезпечені верстви населення взагалі не використовують банківські рахунки з метою накопичення. Тому зарубіжні банки теж застосовують нетрадиційні рішення, що базуються на інноваційній методиці виконання.

Так, Bank of America (США) запропонував вкладникам нову схему заощадження коштів під гаслом «Збирай дріб'язок» («Keep the Change»). У своїй рекламі банк справедливо зазначає, що найбільш просто 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. Більш того, Bank of America зобов'язується на протязі перших трьох місяців зараховувати на цей рахунок суму власних коштів, що дорівнює накопиченням, а в подальшому додавати до суми рахунку 5% накопичень (максимально 250 дол. за рік). Слід відмітити, що банк запатентував свою депозитну інновацію у лютому 2007 року, проте ще у грудні 2006 р. англійський банк Lloyds TSB запровадив аналогічну послугу, трохи змінивши назву – «Заощаджуй дріб'язок» («Save the Change»).

Разом з тим, цей банк має і власні цікаві рішення, наприклад, програму «Savvy Saver» (англійською тут використовується гра слів, які перекладаються як «кмітливий вкладник»). Вона мов би і не має прямого відношення до депозитів, але надає людям конкретні поради, як в умовах фінансової нестабільності заощадити кошти і, відповідно, розмістити їх у банку (наприклад, миття машини вдома економить 120 ф.ст. на рік, зниження температури у помешканні на один градус економить 10% витрат на опалення тощо).

Для того, щоб індивідуалізувати умови депозитних програм, провідні зарубіжні банки пропонують як молоді, так і людям середнього та старшого віку в інтерактивному режимі складати власні плани заощаджень, в яких вони повинні визначити конкретну мету акумуляції коштів, придумати назву цієї програми, визначити остаточну суму вкладу та розмір щомісячних внесків. У процесі накопичення коштів вкладнику демонструється у вигляді діаграми на сайті банку ступінь виконання програми. Причому перерахування з чекових або поточних рахунків здійснюється, як правило, в автоматичному режимі з використанням постійних доручень (англ. standing orders).

В Україні інноваційні рішення фінансових установ, що спрямовані на стимулювання вкладання коштів фізичними особами на тривалі терміни, також враховують потреби та інтереси клієнтів. Так, Укрсоцбанк запропонував довгострокові вклади «Цільовий» та «До 18-річчя», які можна достроково вилучити при певних життєвих обставинах без перерахування відсотків за зниженою ставкою. Українські банки активно запроваджують програми лояльності у сфері депозитних операцій, підвищуючи на 0,5–1 п.п. відсоткові ставки у разі пролонгації депозиту; закладають в умови депозиту бонуси за строки розміщення коштів у банку (наприклад, вклад «Рантьє» Кредобанку терміном на 20 років); для мінімізації наслідків інфляції пропонують вклади з можливістю вільної конвертації у різні валюти (депозит «Мультивалютний» Приватбанку).

Довгострокові депозити формуються і за рахунок розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення, механізми обслуговування якої поки що є новацією на українському банківському ринку, оскільки реально пенсійний фонд банківського управління створений тільки у банку «Аркада» (за інформацією офіційного сайту, розглядається можливість запровадження аналогічних програм і у VABБанку).



Необхідно зазначити, що в плані залучення коштів суб'єктів господарювання, українські банки демонструють значно меншу інноваційну активність, обмежуючись диверсифікацією умов депозитних вкладів з точки зору можливості до вкладення та часткового зняття коштів, механізму нарахування та виплати відсотків, можливості розміщення коштів у межах єдиної генеральної угоди тощо. Іноді депозитні продукти поєднуються з можливостями отримання кредитних послуг – овердрафту, звичайного кредиту за зниженою відсотковою ставкою або авалування векселів (акція «Депозит + 100% векселями» Укрсоцбанку). Додатковій мобілізації коштів юридичних осіб сприяє і освоєння українськими банками технології кеш– менеджменту.

### **3.3. Кеш – менеджмент як інноваційна послуга для корпоративних клієнтів**

**Кеш-менеджмент** (від англ. cash – готівкові кошти) і для західних комерційних банків є відносно новою комплексною послугою, а на фінансових ринках, що розвиваються, вона тільки запроваджується. Найчастіше він визначається як система управління грошовими потоками та залишками на рахунках юридичних осіб з метою їх оптимізації, а також включає заходи щодо розвитку розрахунково-платіжних технологій.

Першим запропонував кеш-менеджмент як системний продукт у 1969 році американський Mellon Bank, корпоративні клієнти якого зазнавали проблем з розрахунками між виробничими підрозділами у зв'язку з відмінностями у регулюванні банківської діяльності у різних штатах. У 1994 році аналогічний продукт для приватних клієнтів було розроблено у Німеччині. Він отримав назву «рахунок управління готівкою» і дозволяв об'єднувати до дев'яти субрахунків, за якими розраховувалося загальне сальдо; тільки за ним клієнт отримував або сплачував відсотки банку. У наші часи «Cash Management Account» рекламується зарубіжними банками як рахунок до запитання з можливістю отримання чекової книжки та платіжної картки, за яким сплачуються підвищені відсотки у залежності від суми залишку на ньому. Разом з тим, поняття «кеш-менеджмент» зараз відноситься тільки до сфери обслуговування великих корпоративних клієнтів, перш за все компаній холдингового типу.

Операції з управління коштами, що здійснюються зарубіжними банками, дозволяють ефективно використовувати тимчасові

розриви між надходженням та використанням коштів, управляти кредитною позицією клієнта, прогнозувати фінансові потоки тощо. Продукти кеш-менеджменту, в основному, розробляються на основі індивідуальних потреб клієнтів. Це пов'язано з тим, що структура менеджменту, стратегічні цілі, галузь діяльності, циклічність бізнесу та інші особливості компаній не піддаються чіткій структуризації.

*У функціональному відношенні послуги кеш-менеджменту можна об'єднати у три модулі – інформаційний, трансакційний, супутні 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 нарахування та виплати заробітної плати працівникам компанії, обробку чеків та зарахування їх сум на рахунок клієнта, аналіз фінансових показників, потреби у капіталі тощо.

На українському ринку, як і в інших країнах СНД, кеш-менеджмент з'явився зовсім недавно, зараз його активно почали пропонувати банки з іноземним капіталом, такі як ОТР Банк, Альфа-Банк (Україна), Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк. Ця послуга виявилася необхідною тому, що на сьогоднішній день в Україні працюють великі торговельні мережі, автодилери, фінансово-промислові групи, компанії холдингового типу, на вітчизняний ринок виходять і зарубіжні транснаціональні корпорації. При цьому кожен структурний підрозділ зазвичай відкриває поточний рахунок у місцевих філіях банків. Як наслідок, у великій компанії кількість рахунків, за якими проводяться операції у значних сумах, може досягати кількох десятків.

Крім того, наслідки світової фінансової кризи змінили уявлення про управління фінансовими ресурсами компанії. Тепер ефективний фінансовий менеджмент означає перш за все раціональне використання внутрішніх коштів, а не їх залучення. А саме кеш-менеджмент дозволяє централізовано і ефективно управляти грошовими потоками, насамперед шляхом дистанційного та он-лайнного доступу до всіх рахунків.

### Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

Теоретично 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, що отримує назву master – рахунок. Ця операція називається zero balancing & cash pooling (від англ. «нульовий залишок на рахунку та об'єднання коштів»). У результаті на master – рахунку клієнта 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 він залежить від розміру обороту. Крім того, фінансовий директор компанії отримує можливість слідкувати за станом рахунків всіх підприємств, що входять до холдингу, а також встановлювати максимальні ліміти коштів, якими можуть користуватися структурні підрозділи. У випадку необхідності, він здатний взагалі позбавити підрозділ можливості здійснювати платежі і зосередити ці функції у себе, чим зменшується ризик фінансових зловживань. У більше «м'якому» варіанті забезпечується попередній контроль (у вигляді акцепту) витратних операцій структурних підрозділів з боку головної компанії.

Завдяки кеш-менеджменту також зменшуються витрати при короткостроковому кредитуванні у вигляді овердрафту. Якщо філії мають дебетове сальдо за поточними рахунками, а на master – 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 відбудеться надходження, які плануються витрати тощо.

У рамках кеш-менеджменту використовуються й інші інструменти – прямий дебет (англ. direct debit) та регулярні списання з поточного рахунку на користь третьої сторони (англ. standing order). Хоч у рекламних пропозиціях українських банків запозичуються англомовні терміни, здійснення таких операцій реально відповідає українській нормативній базі банківської діяльності, а механізм їх

проведення викладений у главі «Договірне списання» Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті, затвердженою постановою Правління НБУ від 21 січня 2004 року № 22. Зрештою, таким чином суттєво мінімізується кількість платіжних документів, що необхідно оформити клієнту.

У зарубіжних країнах кеш-менеджмент також, як правило, сприяє спрощенню роботи клієнта із зарахуванням коштів за чеками, що надходять на його користь. Для прискорення процесу одержання грошей банк може запропонувати клієнту користуватися банківською поштовою скринькою, абонованою для нього у поштовому відділенні. Економія часу внаслідок зменшення поштопробігу досягається і за рахунок перетворення паперових чеків на їх електронні копії, які потім безперешкодно рухаються електронними каналами зв'язку.

Кеш-менеджмент передбачає активну участь спеціалістів банку в управлінні фінансами клієнта, в організації його грошових потоків. Тому можливо надавати відповідні консультації компаніям зі вже відомою специфікою бізнесу з метою залучення їх на обслуговування.

Слід відмітити, що на українському ринку кеш-менеджмент впроваджується складно. Причинами цього, насамперед, є чисельні законодавчі обмеження, оскільки безперешкодно перераховувати кошти з рахунку на рахунок, якщо суб'єкти холдингу є окремими платниками податку, неможливо і 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 інформаційні заходи для клієнтів з роз'ясненням сутності послуг, що пропонуються. Прикладом цього можуть служити семінари Укрсоцбанку, який останнім часом навіть створив окремий структурний підрозділ – департамент глобальних трансакційних послуг, що буде займатися кеш-менеджментом у сфері розрахунків не тільки у національній, а і в іноземних валютах.

Разом з тим, у перспективі якісне надання саме цієї послуги дозволить окремим системним банкам отримати конкурентні переваги та залучити на комплексне обслуговування великих клієнтів. У цьому зв'язку варто зазначити, що іноземні банки, що приходять, зокрема, на російський банківський ринок, планують, серед інших послуг, пропонувати і кеш-менеджмент як сферу, де вони мають явні конкурентні переваги – Rabobank (Нідерланди), Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)(Швеція) та ін.

### **3.4. Інновації у сфері банківського кредитування**

Інноваційні процеси у сфері банківського кредитування на протязі останніх десятиліть були пов'язані з розширенням суб'єктів та цілей кредитування, вдосконаленням механізмів надання кредитів та створенням певної інституційної «зовнішньої інфраструктури», спрямованої на мінімізацію кредитних ризиків.

Традиційно комерційні банки займалися кредитуванням тільки суб'єктів господарювання, а приватних осіб обслуговували інші фінансово-кредитні установи – ощадно-позичкові товариства, кредитні спілки, кооперативні банки, фінансові компанії, будівельні товариства тощо. Однією з причин була значна трудомісткість процесу споживчого кредитування, адже за тих самих витрат часу на надання та обслуговування, комерційні кредити, за рахунок їх розмірів, були значно прибутковішими. Крім того, існували певні законодавчі обмеження щодо рівня відсоткових ставок за кредитами приватних осіб, які, крім того, вважалися більш ризикованими з точки зору можливої нестабільності джерел їх погашення.

Ситуація поступово почала змінюватися з 1950-х років в умовах посилення невідповідності між зростанням виробництва та обмеженістю платоспроможного попиту населення, коли, з однієї сторони, збільшилася потреба у споживчому кредитуванні, що призвело до зростання відсоткових ставок, а з іншої сторони, – нестабільність економічної ситуації посилила ризикованість комерційних кредитів, а поява можливостей здійснення компаніями самостійного фінансування через інструменти фондового ринку призвела до зниження позичкових процентів.

Тому інноваційними кроками банків стало створення кредитних продуктів для фізичних осіб – у сфері кредитування на придбання споживчих товарів, у тому числі шляхом використання кредитних

карток, іпотечного кредитування, автокредитування тощо. У сучасних умовах споживче кредитування поширилося на фінансування будь-якої потреби сімейних господарств у грошових коштах, навіть не у зв'язку з певним придбанням. Виник навіть відповідний термін «життя у кредит», яке у розвинутих країнах стало нормою для представників середнього класу. До 2005 року обсяги банківських позик населенню там досягли колосальних розмірів (наприклад, більше 1 трлн фунтів стерлінгів у Великій Британії, 8,5 трлн доларів у США), причому основну їх частку – 70-80% – становлять іпотечні кредити.

В Україні банки активно почали займатися кредитуванням приватних осіб зовсім недавно – з початку 2000-х років, і за час, що минув, багато кредитних інновацій, у тому числі які були запозичені з іноземного досвіду, перетворилися на стандартну банківську практику. Вже звичними стали 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» відкрило шлях до здійснення кредитування фізичних осіб на придбання або будівництва житла під заставу нерухомості.

Разом з тим, фінансові інститути продовжують шукати нові механізми кредитування, які б задовольняли різноманітні потреби споживачів.

Слід відмітити, що спостерігається розширення напрямків споживчого кредитування, яке починає охоплювати нові сфери – медичне обслуговування, організацію відпочинку, отримання освіти тощо. За першими двома напрямками кредити видаються, як правило, на відносно невеликі суми, тому є бланковими, потребують мінімального пакету документів і не передбачають внеску самого позичальника (наприклад, продукт Альфа-банку (Україна), запропонований у 2007 році, – «Альфа-Тур»). Компенсація ризиків кредитора відбувається, таким чином, за рахунок відсоткової ставки.

Значно більш складною, у тому числі у зв'язку з її соціальною значущістю, є проблема надання позик на здобуття освіти. У спектрі кредитних послуг українських банків вони з'явилися зовсім недавно, і «піонерами» тут були Укрсоцбанк, Приватбанк, банк «Надра», «Аваль».

Особливостями цього виду кредитування є об'єктивна необхідність відстрочки погашення основної суми боргу, тобто так званого грейс-періоду, тривалі терміни надання (до 10 років), а головне – високі ризики. Взагалі це достатньо нестандартний продукт, для якого поки що не розроблений ефективний і надійний механізм його реалізації.

У зарубіжних країнах у наданні позик на освіту (англ. *probation advance*), як правило, бере участь держава або через систему гарантування їх повернення, або шляхом компенсації студентам відсоткових виплат. В Україні, до речі, як і в Росії, де лідером цього виду кредитування є Сбербанк, таких механізмів не створено. Не відпрацьовано і стандартної схеми оцінки кредитоспроможності позичальника, яким виступають батьки студента або він сам при наявності поручителів, що мають достатній стабільний дохід.

Що стосується звичайних споживчих кредитів на купівлю товарів, то тут банки поступово відмовлялися від необхідності першого внеску позичальника та впроваджували у торгових точках процедуру експрес-кредитування з наданням клієнтами мінімуму документів. Появу так званих кредитів з нульовою відсотковою ставкою можна назвати псевдоінноваціями, фактично – маркетинговим ходом, розрахованим на необізнаних споживачів, оскільки реально доходи банками отримувалися у належному розмірі за рахунок разової та щомісячних комісій.

«Бум» експрес-кредитування, що мав місце у 2006-2007 роках, призвів до виникнення певної частки неякісних кредитів у портфелях комерційних банків, проте дозволив їм набрати клієнтську базу, отримати статистику неповернень, скорегувати моделі оцінки позичальників та виділити групу найбільш сумлінних клієнтів. Саме останнім пропонуються зараз кредитні карти та принципово нові продукти – кредити, у тому числі готівкою, на невизначені цілі. Банки виходять з того, що експрес-кредит – це разовий продаж, а для утримання конкурентних позицій необхідно постійно підвищувати лояльність клієнтів, що мають позитивну кредитну історію.

Банки розвинутих країн вже певний час надають різні види позик на необумовлені цілі, які мають назву «*use-as-you-please loans*» (англ. «використовуйте кредит так, як хочете»). 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 пси-

хологічно привабливі для клієнтів, оскільки не треба вказувати мету кредитування і вона не контролюється. Для банків вони означають зменшення документообігу, формування власної клієнтської бази, незалежної від торгових партнерів, та можливість більш ретельної перевірки позичальників, ніж при експрес-кредитуванні.

У Росії лідерами ринку нецільових кредитів фізичним особам є Альфа-банк та Хоум Кредит енд Фінанс Банк, які тільки за 2006 рік збільшили їх обсяги більш ніж у 20 разів. На українському ринку першим запропонував таку послугу у 2005 році Правекс-банк, а зараз вона доступна практично у будь-якому кредитному інституті. Разом з тим, спеціалісти зазначають, що 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 картою клієнти отримують бали, які потім можна обміняти на товари і послуги, що надаються партнерами. Bank of America пропонує вже другу таку програму з прискореним нарахуванням балів – «Bank of America Accelerated Rewards American Express Card», в якій клієнт отримує 1,25 бали за кожен долар, витрачений на купівлю товарів, а мінімальна сума накопичених балів для отримання бонусів складає 2500. За даними одного з банків-учасників аналогічної російської програми під назвою «Малина™» – Райффайзенбанку, за участю акційних карт проводиться 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 (за програмою «Зоряна година» Ук-рсиббанку – 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 одним з перших запропонував банк «Надра». Остання послуга призначена 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



Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг банку під нижчі відсотки і з метою спрощення організації процесу сплати боргів, проте це є поки що ексклюзивною послугою.

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 дослідження, проведеного британською інформаційною компанією Datamonitor у середині 2008 року, основними напрямками інноваційної діяльності комерційних банків у сфері споживчого кредитування на даний час є: створення специфічних кредитних продуктів для послідовників ісламу, а також продуктів, пов'язаних з охороною навколишнього середовища; 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.

Що стосується розвитку комерційного кредитування в Україні, то найбільш радикальні зміни відбулися у сегменті фінансування малого та середнього бізнесу (МСБ). Взагалі на протязі 1990-х років фактично не існувало диференціації продуктів для представників різних категорій підприємств. Тільки на початку 2000-х років було запроваджено мікрокредитування підприємств МСБ за спрощеною технологією. Однією з основних причин появи цього кредитного продукту було, безумовно, загострення конкуренції між фінансовими установами. Як правило, всі великі підприємства до цього моменту були вже «поділені» між банками, тому останнім залишалось самим «виросувати» стабільних та надійних клієнтів з невеликих фірм.

Вважається, що технологія мікрокредитування 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 угод, що пропонуються.

В економічній літературі неодноразово відмічалось, що для суб'єктів малого та середнього бізнесу найбільшими проблемами у

кредитно-фінансовій сфері є відсутність майна для надання під заставу, складна процедура отримання банківського кредиту, завищені відсоткові ставки, короткі терміни кредитування. Саме за програмою мікрокредитування процедура одержання позики максимально спрощена і триває до п'яти днів. При цьому банк не вимагає від підприємства ані бізнес-плану, ані техніко-економічного обґрунтування проекту, а в деяких випадках може відмовитися і від договору застави, застосовуючи поручительство або покладаючись на проаналізовану загальну ефективність бізнесу. Деякі банки надають можливість застосування спеціального графіку погашення мікрокредитів у випадку сезонних коливань виручки клієнта, розвитку нових напрямів бізнесу або настання форс – мажорних обставин.

Більшість банків не встановлюють нижню межу розміру позики, що дає унікальну можливість приватним підприємцям отримувати мікрокредити у сумі від 100 доларів США. Останнім часом прослідковується тенденція збільшення максимального розміру позик (до 500-600 тисяч грн.) та термінів кредитування – до десяти років, а також зменшення частки власного внеску позичальника у вартості проекту, що кредитується.

З початку 2004 року, знов – таки у ПроКредит Банку, з'явилася нова банківська послуга, призначена, насамперед, для приватних підприємців – експрес-кредит. Цей вид кредиту необхідний у тому випадку, коли клієнту негайно потрібна сума, як правило, до 15 000 грн., наприклад, щоб не втратити шанс здійснення вигідної угоди. Кредит видається на протязі одного робочого дня без застави, процедура видачі спрощена до мінімуму – при оформленні кредиту підприємцю достатньо мати свій паспорт та ідентифікаційний код. Термін погашення експрес-кредитів встановлюється до 12 місяців. Зрозуміло, що вартість експрес-кредитів вища за звичайну, проте вони користуються значним попитом.

Разом з тим, практично в усіх програмах мікрокредитування українських банків позики видаються лише під існуючий бізнес і недоступні на старті підприємницької діяльності, що не відповідає потребам представників МСБ. У зарубіжних країнах фінансування такого роду проектів реалізується банками або через власні венчурні підрозділи, або шляхом так званого «мезонінного кредитування», тобто проміжного, до початку дії основних, довгострокових схем фінансування. Зокрема, воно може здійснюватися під заставу майна третіх осіб без права регресу на позичальника.

### Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

У даний час українські банки пропонують ще декілька кредитних новацій для малого та середнього бізнесу. Так, ОТР банк розробив спеціальний франчайзинговий бізнес-пакет, призначений для підприємців, які хочуть розпочати власну справу у межах певної бізнес-системи з використанням її бренду. Укрсоцбанк у рамках програми кредитування на придбання автотранспорту надає можливість позичальникам скористатися обміном транспортного засобу, що був у використанні, на новий у порядку «Трейд-ін» та можливістю періодично змінювати автомобіль у рамках технології «Вцу-Бак» (з відстрочкою погашення основної суми кредиту на строк до п'яти років).

У кредитуванні корпоративного сектора економіки на протязі 1990-х років українські банки впроваджували такі інноваційні для вітчизняного, але на той час звичні для зарубіжного ринку технології, як надання кредитів у формі кредитної лінії та овердрафт. До числа більш сучасних інновацій можна віднести факторинг та протектне фінансування.

Піонером запровадження факторингових операцій в Україні вважається Укрсоцбанк, який запропонував їх клієнтам у 2001 році. Технологія кредитування базувалася на абсолютно новому виді забезпечення – дебіторській заборгованості. Пізніше на ринок факторингу вийшли ТАС-Комерцбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, проте Укрсоцбанк залишається лідером – за результатами 2007 року на нього припадає близько половини факторингового обороту – і є поки що єдиним банком в Україні, що надає послуги міжнародного факторингу, чому сприяє його членство у міжнародній організації факторингових компаній «Factors Chain International».

Про потенціал факторингового бізнесу свідчать дані Росії, де він розвивається темпами, що перевищують динаміку всіх інших фінансових послуг – щорічно обсяг цього сегменту ринку збільшується вдвічі і, за оцінками експертів, до кінця 2009 року зросте до 70-75 млрд. доларів. Проте розвиток його все ще стримується недостатньою обізнаністю підприємців у сутності цього кредитного продукту.

Що стосується проектного фінансування, то у світі воно почало широко використовуватися наприкінці 1970-х-початку 1980-х років. Спочатку цей ринок був поділений між декількома американськими, канадськими, німецькими та японськими банками, пізніше на нього вийшли банки практично всіх розвинутих європейських країн. На основі різних типів і схем проектного фінансування було

реалізовано десятки тисяч різних за масштабом інвестиційних проєктів, проте найбільш відомим класичним прикладом застосування цього методу є будівництво «Євротунелю», що з'єднав Велику Британію з європейським континентом.

Під проєктним фінансуванням зазвичай розуміється цільове кредитування позичальника для реалізації інвестиційного проєкту без регресу або з обмеженим регресом кредитора на позичальника, при якому забезпеченням платіжних зобов'язань є грошові доходи від функціонування даного проєкту, а також активи, що відносяться до даного проєкту.

Здійснення проєктного фінансування все частіше зустрічається у рекламних пропозиціях крупних українських банків, проте, як відмічають спеціалісти, у багатьох випадках це не зовсім те, що під цим продуктом розуміється у зарубіжній практиці. Вітчизняні кредитні інститути, як правило, використовують поєднання елементів проєктного фінансування зі звичайним інвестиційним кредитуванням, тобто здійснюють фінансування під заставу інших активів позичальника і з повним регресом на нього. Разом з тим, на думку фахівців, з накопиченням досвіду український ринок проєктного фінансування буде рухатися у бік зближення зі своїми західними аналогами, все більшими будуть суми проєктів, довгими терміни запозичень, вищою питома вага позикового капіталу, а також все частіше будуть застосовуватися схеми з опціоном на пакет акцій.

Нарешті, серед інноваційних пропозицій комерційних банків необхідно виділити структуроване фінансування. Ця послуга 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.

Слід відмітити, що створення сучасної інституційної інфраструктури супроводження процесу банківського кредитування взагалі-то не відноситься до нововведень у сфері банківських продуктів та послуг, проте певним чином впливає на інноваційний процес у кредитній сфері, тому потребує короткого огляду.

Насамперед, треба зазначити функціонування бюро кредитних історій, які діють у всіх розвинутих країнах, проте тільки у 2005 році з прийняттям Закону України «Про організацію формування та обігу кредитних історій» отримали законодавчу основу діяльності у нашій країні. Бюро кредитних історій підвищують інформованість банків про потенційних позичальників і дають можливість більш точно прогнозувати рівень кредитних ризиків. Крім того, вони зменшують вартість пошуку інформації, що впливає на розмір ставки за кредитами. Нарешті, кредитні бюро створюють свого роду дисциплінуючий механізм для позичальників, підвищуючи стимули до повернення кредитів.

Відносно новою формою сприяння банківському кредитуванню є кредитний брокеридж, який на ринку США займає 60-75 %, у Росії – 5-10%, а в Україні зустрічаються лише окремі його випадки. Кредитне посередництво стає для банків зручним каналом залучення майбутніх позичальників. Брокери підбирають для клієнта найбільш вигідну для нього кредитну програму з маси пропозицій всіх банків, готують пакет необхідних документів і тільки потім «передають» потенційного позичальника банку. У рамках програм співробітництва банки навіть самі оплачують кредитному брокеру вартість його послуг.

Нарешті, новою формою організації роботи з проблемною заборгованістю є колекторські агентства, яким банки доручають стягнення боргів з несумлінних позичальників. Колекторські агентства активно функціонують вже і в Україні, дозволяючи кредитним інститутам суттєво скорочувати час та витрати на погашення прострочених кредитів.

### **3.5. Private banking та напрямки його розвитку**

В останні десятиліття у сфері банківського бізнесу почала активно розвиватися роздрібна банківська справа, і зараз вона стає все більш суттєвим джерелом доходів комерційних банків. Разом з цим, у роздрібному бізнесі особливо привабливим для фінансових установ і плідним з точки зору виникнення ексклюзивних продуктів є обслуговування найзаможніших клієнтів, яке отримало назву приватної банківської справи (англ. private banking – РВ).

Цій інноваційній напрямку діяльності банків має досить недовгу історію існування – 20 – 25 років, проте ринок послуги private

banking постійно зростає і стає ареною серйозної конкурентної боротьби. Дані, які щорічно публікуються в аналітичному звіті World Wealth Report, що характеризує рівень багатства у світі і готується французькою консалтинговою фірмою Capgemini, свідчать про постійне зростання кількості заможних людей: у 2008 р. їх чисельність становила більше 10 млн осіб із загальним багатством у сумі 40,7 трлн дол. При незначній потребі у капіталі та низькому рівні ризику у РВ можна отримати відносно високі комісійні винагороди. Оскільки якість та ексклюзивність обслуговування клієнта є основним фактором конкуренції, тому у цій сфері можуть діяти і невеликі, і середні постачальники послуг.

Привабливість того чи іншого регіону фінансові інститути оцінюють за допомогою індексів зміни фінансових статків найбагатших людей планети (англ. High net worth individuals (HNWI) – особи з найбільшим власним капіталом). За даними аналітиків, зараз майже 60% операцій private banking припадає на Північну Америку та Європу. Проте останнім часом найбільший приріст числа мільонерів демонструють держави Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Середнього Сходу, Східної Європи та Латинської Америки.

Тривалий час у приватній банківській справі домінували швейцарські банки. Так, майже половина прибутків другого за величиною банку Швейцарії Credit Suisse надходить від більш ніж 600 тис клієнтів private banking по всьому світові, до кожного з яких прикріплений персональний менеджер. Проте зараз серйозну конкуренцію швейцарським банкам створюють американські та німецькі кредитні інститути (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Активи під управлінням private banking десяти найбільших світових операторів**

Банк/країна	2003 (млрд дол.)	2004 (млрд дол.)	Приріст (%)
1. UBS (Швейцарія)	1115.02	1295.53	16.19
2. Merrill Lynch Global Private Client Group (США)	935.00	1030.00	10.16
3. Credit Suisse (Швейцарія)	461.55	528.73	14.55
4. JP Morgan Private Bank (США)	266.00	304.00	14.28
5. Deutsche Bank (Німеччина)	185.84	195.11	4.99

*Продовження табл. 3.1.*

6. Citigroup Private Bank (США)	158.00	182.00	15.19
7. HSBC Private Bank (Велика Британія)	169.00	178.20	5.44
8. Dresdner Private Banking (Німеччина)	148.17	158.27	6.82
9. ABN AMRO Private Banking (Нідерланди)	128.08	156.91	22.51
10. Wachovia Wealth Management (США)	135.70	147.00	8.32

Класичний private banking можна визначити як сукупність специфічних послуг та продуктів фінансового та нефінансового характеру, що надаються заможній особі 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, що дозволяє задовольнити його прагнення до персоналізації. Таким чином, у РВ немає звичайної для інших банківських бізнесів стандартизації продуктів; використовуючи англійський термін, можна сказати, що вони є *tailor-made*, тобто зроблені на замовлення і тому практично завжди є інноваційними. Сума, що передається до банку і яка визначає клієнта у сегменті private banking, у середньому становить від одного-двох мільйонів доларів.

Достатньо часто РВ ототожують з VIP-обслуговуванням, що не зовсім коректно. По-перше, «вхідний бар'єр» тут є значно нижчим і складає 50-100 тисяч доларів США, а по-друге, VIP – клієнт отримує комплекс фінансових послуг з відносно стандартними характеристиками, хоч і при більш комфортному обслуговуванні.

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 що надаються різними його учасниками – у сфері податкового планування, юридичного консультування, різних видів страхування тощо. Одне з найголовніших завдань «сімейного офісу» – забезпечити збереження статку клієнта для спадкоємців, вирішити питання структуризації капіталу, передавання, збереження та управління бізнесом тощо.

Таким чином, концепція family office будується на принципі «відкритої архітектури», а для того, щоб скористатися нею, клієнту необхідно розмістити у банку у середньому близько 15 млн. доларів.

У рамках приватного бізнесу фінансова установа пропонує клієнту три основні категорії послуг: управління багатством (англ. wealth management), традиційне банківське обслуговування і консультаційні послуги. Крім того, ще виділяються послуги з управління стилем життя (англ. life-style management), під якими розуміється надання комплексу послуг небанківського характеру: наприклад, допомога у виборі варіантів купівлі нерухомості, організації відпочинку, вибір прийнятної закладу для навчання дітей клієнта тощо. Надання послуг з управлінням стилем життя у рамках елітного приватного банківського обслуговування є важливою складовою, оскільки дозволяє підкреслити статусність заможного клієнта і зміцнити його лояльність до конкретного банку.

Говорячи про спектр послуг private banking, необхідно відмітити, що навіть якщо попит на певні їх різновиди буде відносно малим або зовсім відсутнім, не слід видаляти їх з продуктової лінійки. Для заможного клієнта важливим є сам факт наявності у банку великого асортименту, з якого теоретично можна вибрати все, що сподобається.

Традиційне банківське обслуговування у сегменті private banking представлено, як правило, веденням поточних та депозитних рахунків, оформленням платіжних карток елітного класу і, що може здаватися дивним, споживчим кредитуванням. Проте клієнти в останньому випадку керуються принципами підвищення рентабельності власного капіталу, не бажаючи вилучати його з обороту, тому оплачують престижні покупки – елітної нерухомості, автомобілів, яхт – за рахунок банківського кредиту. Кредитування дозволяє заможним позичальникам вирішувати питання тимчасової потреби у коштах без шкоди для вибраної раніше довгострокової інвестиційної стратегії. Зрозуміло, що подібні кредитні програми суттєво відрізняються від стандартних своїми умовами обслуговування.

Держателі елітних карт отримують широкий асортимент додаткових послуг, знаходячись у будь-якому регіоні світу. Це може бути консьєрж-сервіс, цілодобова підтримка за кордоном, необмежений доступ у VIP-зали аеропортів світу (Priority Pass), а також спеціальні пропозиції та знижки у кращих готелях та магазинах світу. Клієнти private banking можуть також розраховувати на спеціалізовані банківські відділення та окремий телефонний номер у call-центрі, що обслуговує цілодобово.



Ще донедавна традиційні банківські послуги були найбільш популярними, тепер вони відходять на другий план, поступаючись місцем довірчому управлінню активами клієнта. Для організації управління своїми активами клієнт, як правило, відвідує банк тільки один раз. У процесі зустрічі керівництво банку визначає потреби клієнта, здійснює презентацію організації своєї роботи, відразу призначає та консулює персонального менеджера. Слід відмітити, що проблема підбору та навчання персоналу вищої кваліфікації для сфери private banking є надзвичайно актуальною, про що свідчить, зокрема, навіть створення банком HSBC спеціального навчального закладу Global Training Academy, де здійснюється підготовка відповідних фахівців.

Як правило, у фінансового інституту, що займається управлінням активами, є перелік стандартних інвестиційних стратегій, що пропонуються роздрібним клієнтам – від консервативної до ризикованої. Проте такий підхід не влаштовує надзвичайно заможних людей, які значно краще розуміються на поточній ринковій кон'юктурі, тому у них можуть бути власні фінансові уподобання, що «не вписуються» у рамки запропонованих стратегій. Банки розробляють для них індивідуальні стратегії і пропонують таку структуру інвестиційних портфелів, яка включає і специфічні фінансові інструменти.

З цією метою розробляється інвестиційна декларація – документ, в якому зазначається, як само будуть інвестуватися кошти, а також визначаються основні критерії вкладень: бажану дохідність, максимальний ступінь ризику, строк вкладення тощо. Як правило, інвестиційна декларація затверджує мінімальні та максимальні частки акцій, облігацій, валютних коштів, похідних інструментів у портфелі, але може бути прописана і більш докладна його структура (див. табл. 3.2). Альтернативні вкладення (антикваріат, предмети мистецтва, раритетні автомобілі тощо), як правило, не перевищують десятої частини інвестиційного портфелю.

Важливим моментом при складанні стратегії інвестування є довід робіт банку з фінансовими інструментами на різних ринках.

## Основні стратегії інвестування у private banking

Напрямок вкладень	Інвестиційний портфель (%)			
	фіксований	змішаний консервативний	змішаний динамічний	зростання
Готівкові кошти	0-50	0-90	0-70	0-50
Облігації	50-100	0-90	0-70	0
Акції	0	10-40	30-70	50-100
Альтернативні інвестиції	0-20	0-40	0-40	0-40

Слід відмітити, що світові лідери у сфері private banking постійно вдосконалюють свої послуги та механізми їх надання. Про це свідчить, наприклад, поява у 2007 році інноваційних пакетів послуг для заможних клієнтів банку HSBC під назвою «HSBC Premier» та банку Citigroup – «Citigold», що були анонсовані як дійсно глобальні персональні послуги та інструменти встановлення зі споживачами банківських відносин преміум -класу.

Кількість заможних людей збільшується і у пострадянських країнах, насамперед, у Росії. Російські експерти оцінюють сьогоденний обсяг ринку private banking країни у 12-15 млрд доларів, а потенційний – у 300-400 млрд, оскільки на даний час тільки 10% заможних громадян користуються даними послугами. Особливістю фінансових ринків, що розвиваються, є менший «вхідний поріг» для клієнтів, що зазвичай становить 200-500 тисяч доларів.

В умовах України більшість фінансових інститутів сьогодні ще не готові запропонувати сервіс private banking у західному розумінні. Хоч з 2005 року деякі банки, зокрема, Приватбанк, Укрсиббанк, Райффайзенбанк Україна, Укрсоцбанк, виділили з роздрібного бізнесу окремих менеджерів для VIP-сегменту і створили спеціалізовані структури, націливши їх на продаж ексклюзивних продуктів. Клієнтам запропонували можливість керування рахунками, вигідні депозити, консультації з мінімізації оподаткування, елітні платіжні картки – Visa Infinite, MasterCard Signia та American Express Centurion.

За оцінками банку Merrill Lynch, у середині 2007 року в Україні проживало до тридцяти тисяч потенційних клієнтів private banking, які мали більше 1 млн доларів вільних коштів, проте не завжди знали, яким чином ними ефективно управляти. Разом з тим, досліджен-

Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

ня, проведені спеціалістами Укрсиббанку, засвідчили, що за підсумками того ж 2007 року тільки 1% заможних клієнтів погоджувався на розміщення коштів на депозитах, а 50% – зацікавилися вкладеннями у цінні папери, 26% – послугами з купівлі-продажу нерухомості, 21% – структурованими продуктами.

На думку фахівців, сьогодні є декілька внутрішніх для банків факторів стримування розвитку приватної банківської справи в Україні. По-перше, це відсутність досвіду надання ексклюзивних послуг, перш за все, у сфері управління активами, яка складає основний зміст private banking. 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 (на жаль, в Україні ніхто і не навчає таких менеджерів), або не можуть організувати достатній рівень комфорту обслуговування.

Разом з тим, сьогодні на цьому ринку так або інакше вже представлені практично всі українські банки з групи найбільших, проте лідером може вважатися Укрсиббанк, в управлінні якого знаходиться більш ніж 250 млн доларів (у найближчих конкурентів – по 50-80 млн) і який має найбільш детально розроблену стратегію та наповнену продуктовою лінійку послуг private banking.

### **3.6. Перспективні сфери інноваційної діяльності банків**

Останнім часом зарубіжні аналітики приходять до висновку, що, незважаючи на важливість, постійність і динамічність процесу створення продуктових банківських інновацій, цей шлях є принципово обмеженим, оскільки створює тільки тимчасові конкурентні переваги. Час, на протязі якого конкуренти імітують нововведення, постійно скорочується, що не дозволяє лідерам забезпечити достатньо стабільну диференціацію на ринку. Вихід бачиться у переході на принципово новий рівень розвитку – реалізацію інноваційних змін у бізнес-моделях. Зараз практично неможливо окреслити всі потенційні напрями трансформації бізнесу банків, проте деякі сфери вже доволі чітко окреслилися.

На думку фахівців, банки будуть продовжувати та поглиблювати своє **співробітництво зі страховими компаніями**. Слід згадати,

що в умовах наявності у багатьох країнах заборони або законодавчого обмеження страхової діяльності комерційних банків у 70-80-х роках ХХ століття у Франції сформувалася концепція банківсько-го страхування Bancassurance. Вона полягає в інтеграції діяльності банків і страхових компаній з метою отримання синергетичного ефекту від координації продаж, поєднання страхових і банківських продуктів, спільного використання каналів їх збуту, обопільного розширення клієнтської бази. У результаті формується додатковий попит на комплексні фінансові продукти, що створюються «на стику» банківських та страхових послуг.

Взаємодія банків і страхових компаній почалася з реалізації працівниками банку страхових полісів як додатків до типово банківських продуктів, але суттєво поглибилася у 1980-х роках з розвитком системи накопичувального страхування, зокрема, страхування життя. Продаючи ці поліси через мережу своїх відділень, кредитні інститути збільшували свої доходи за рахунок агентської винагороди, підвищували рівень обслуговування та лояльності своїх клієнтів, зміцнювали ресурсну базу. Найбільший розвиток інтеграція банківських та страхових послуг набуває у моделі фінансового супермаркету.

Проте банки здатні агрегувати й інші суміжні сфери діяльності, тому у сучасних умовах у розвинутих країнах перспективною вважається співпраця банківських установ, страхових компаній і медичних закладів у сфері забезпечення охорони здоров'я населення. Справа у тому, що обсяг медичного страхування не завжди буває достатнім для оплати реальних витрат на медичні послуги, що зростають, зокрема, у США щорічно на 8%. За статистичними даними, у 2006 році американці витратили на лікування 350 млрд доларів власних коштів. Оптимізувати ці затрати дозволяє накопичення заощаджень на спеціальних банківських рахунках, що мають назву Health Savings Accounts та Flexible Spending Accounts (англ. рахунки для накопичення на охорону здоров'я, рахунки з можливістю гнучкого використання). Використання залишків цих рахунків можливо тільки на чітко визначені цілі, пов'язані з наданням різноманітних 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, а залишки, зрозуміло, переносяться на кожен наступний

### Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

рік. Для роботодавців ці відрахування є теж вигідними, оскільки зменшують загальне податкове навантаження. Тож очікується, що з 17,3 млн доларів у 1998 році вкладення на рахунки, що забезпечують медичні витрати, зростуть у 2010 році до більш ніж 75 млрд доларів.

Крім ведення накопичувально-медичних рахунків, банки, на думку фахівців, можуть запропонувати закладам медицини створення страхових медичних планів та управління ними, організацію платежів, здійснення обліку та звітності, що значно спростить роботу цих установ.

В Україні інтеграція банківських та страхових послуг знаходиться на початковому етапі розвитку, хоч деякі банки активно рекламують концепцію Bancassurance. Взаємодія кредитних та страхових установ здійснюється, в основному, по лінії страхування заставленого майна та життя позичальника, страхування кредитних ризиків при споживчому кредитуванні та продажу страхових полісів з обов'язкових видів страхування (зокрема, цивільної відповідальності власників автотранспорту; для осіб, що виїжджають за кордон). Спеціалісти відмічають, що для масових та диверсифікованих продажів необхідно створити масову потребу у страхових продуктах, а культура страхування у широких мас населення поки ще не розвинута. Зарано говорити і про будь-яку участь банків у програмах медичного страхування, поки останнє питання не буде вирішено на державному рівні.

Необхідно зазначити, що в останнє десятиліття у розвинутих країнах почала поступово формуватися **концепція соціально відповідального банківського бізнесу**, у рамках якої інноваційна активність комерційних банків 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 імідж кредитних установ.

Зокрема, у середині 2003 року дев'ять найбільших банків із семи країн світу ухвалили, за участю Світового банку, так звані «Принципи Екватора», що містять 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 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, що успішно поєднував досягнення бізнес-цілей із захистом навколишнього середовища та соціальних прав населення при фінансуванні промислових проектів.

В усьому світі фінансові інститути все частіше цікавляться можливістю називатися «зеленими» банками, що впроваджують екологічну ідею у свою діяльність. Вони кредитують своїх клієнтів на покупку «гібридних» авто, що використовують альтернативне паливо, фінансують побудову «екологічного» житла. Крім того, декілька великих банків ухвалили рішення про будівництво своїх нових відділень, спираючись на екологічні стандарти. Учасники ринку фінансових послуг помітили, що проекти із захисту навколишнього середовища та надання пов'язаних з ними банківських послуг підвищують довіру клієнтів і громадськості.

Провідні банки у сфері private banking пропонують своїм заможним клієнтам формування інвестиційних портфельів 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.

Широкі інноваційні перспективи відкриває перед банками, причому не тільки регіональними, а і глобальними, співпраця з місцевими громадами. Зокрема, Sun National Bank (штат Нью-Джерсі) сформулював свою місію як фінансового інституту наступним чином: «Ми віримо, що здійснення бізнесу у місцевій громаді означає бути її часткою. Різноманітними зусиллями банк підтримує організації та програми, що сприяють змінам у громадах, які ми обслуговуємо», а один зі світових банківських лідерів HSBC вибрав своїм слоганом слова «The world's local bank», що можна перекласти як «Місцевий банк для всього світу».

У цьому плані цікавою є практика роботи невеликого американського банку Chittenden Bank з Вермонту, який запровадив власну програму соціально відповідального банківського бізнесу, до якої

Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг

активно підключає своїх клієнтів. Пропонуючи вкладникам, серед інших, два види депозитів з невеликими відсотками, він роз'яснює, що ці кошти будуть використані безпосередньо для надання недорогих кредитів у розвиток місцевих громад. Банк визначив п'ять основних напрямків соціально відповідального інвестування: доступне житло, економічний розвиток, сільське господарство, відродження та розвиток громади, освіта, і щоквартально у спеціальних інформаційних випусках звітується перед вкладниками про загальні суми інвестованих коштів та конкретні приклади успішних проектів. Крім того, банк на своєму сайті роз'яснює клієнтам зміст «соціального інвестування» та історію становлення цього феномену.

Ще одним поштовхом до розвитку інноваційної банківської діяльності останнім часом стало залучення до активного фінансового життя значних мас мусульманського населення, якому канони релігії забороняють користуватися звичайними банківськими продуктами, що передбачають отримання або сплату відсотків. Згідно норм ісламської етики, прибуток є нагородою за ризик, що супроводжує будь-який бізнес, тому дохід власнику капіталу не повинен бути гарантованим поза залежністю від успішності вкладення.

Останній постулат докорінним чином змінює механізм надання базових банківських послуг, пов'язаних із залученням та розміщенням ресурсів. У кредитному та депозитному договорах забороняється закладати умову про виплату позичальником відсотків за кредит або отримання вкладником процентів за депозитом незалежно від результату заходу, що кредитується. Замість депозитного відсотка, банки можуть запропонувати клієнту право на участь у доходах підприємства, в яке вкладені його гроші, при одній обов'язковій умові – вкладник повинен розділити і можливі збитки. Разом з тим дозволено нарахування комісійних за надання послуги, а також сплату винагороди власнику депозиту частиною одержаного прибутку.

Всі ці особливості викликали появу у середині 1970-х років моделі «ісламського банкінгу», яка поступово розвивалася і в якій кожен продукт або послуга були абсолютно інноваційними та створювалися під пильним наглядом мусульманського духовенства. У 2007 році у світі існувало 315 ісламських банків з загальними активами у 500 млрд доларів США, причому, за прогнозами, до 2013 року вони повинні зрости до 1 трлн доларів.

У наш час спостерігається феноменальний інтерес до ісламського банкінгу та його продуктів, оскільки з'ясувалося, що вони несуть

значно менше ризиків і часто виявляються прибутковішими, ніж традиційні. Розділяючи з банком фінансові втрати від невдалих інвестиційних проєктів, вкладники значно знижують можливість його банкрутства. Застосування цього механізму стає дуже актуальним на фоні світової фінансової кризи.

Тому банки зарубіжних країн – таких, як Велика Британія, Швейцарія, Австрія, Німеччина, ПАР – інтенсивно розробляють і пропонують ісламські банківські продукти не тільки правовірним мусульманам, а і своїм звичайним клієнтам. Найбільш активні на цьому сегменті ринку такі фінансово-кредитні інститути, як Citigroup, британські HSBC, Lloyds TSB, Standard Chartered Bank, французький BNP Paribas, нідерландський ING Bank та інші.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Що таке банківський інжиніринг?
2. Охарактеризуйте механізм розробки інноваційних банківських продуктів.
3. Які напрямки впровадження банківських інновацій з точки зору залучення коштів клієнтів?
4. Назвіть основні переваги механізму кеш-менеджменту для корпоративних клієнтів.
5. Наведіть приклади інноваційних кредитних продуктів для фізичних осіб, що пропонуються українськими та зарубіжними банками.
6. Які зміни відбулися за останній час у практиці кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу?
7. Проаналізуйте напрямки розвитку банківського фінансування корпоративних клієнтів.
8. Що таке послуга private banking та які напрямки діяльності банків вона включає?
9. Охарактеризуйте перспективні бізнес-моделі банківської діяльності.



## РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

### 4.1. Сутність фінансових інновацій та процес їх створення

Сучасний етап розвитку світових ринків цінних паперів характеризується наявністю значної кількості інноваційних фінансових інструментів, структурованих з метою найкращого задоволення потреб емітентів у залученні ресурсів та інвесторів – у розміщенні капіталу, а тих й інших – у зниженні ступеня ризику здійснення операцій. Всі ці інструменти стали результатом фінансового інжинірингу, яким займаються як банківські інститути, перш за все, інвестиційні банки, так і спеціалізовані установи – фінансові, юридичні, консалтингові – що працюють у сфері корпоративних фінансів та фондового ринку.

Серед багатьох визначень **фінансового інжинірингу**, що існують в економічній літературі, найбільш змістовними можна вважати наступні:

- «розвиток та творче застосування фінансових технологій для вирішення фінансових проблем і використання фінансових можливостей» – це визначення надає Міжнародна асоціація фінансових інженерів;
- «проекування, розробка та реалізація інноваційних фінансових інструментів та процесів, а також творчий пошук нових підходів до вирішення проблем в області фінансів» – це твердження належить американському економісту Дж. Фіннерті.

Як правило, створення інноваційних фінансових продуктів зосереджується в окремому структурному підрозділі банку. Група фінансових інженерів складається з фінансистів, економістів, бухгалтерів, юристів, спеціалістів в області оподаткування, математичного програмування і моделювання. Їх «знаряддя праці» можна поділити на дві широкі категорії. По-перше, це концептуальні засоби, до яких, зокрема, відносяться: теорія визначення вартості, теорії портфеля цінних паперів та хеджування, системи бухгалтерського обліку та порівняльне оподаткування, а також математичні та статистичні методи. По-друге, фізичні засоби, тобто вже існуючі інструменти та процеси, яким необхідно надати певні нові особливі характеристики.

Практика свідчить, що спочатку інноваційні фінансові продукти виникають як ексклюзивні рішення, що створюються для вирішення специфічних фінансових проблем великих корпоративних клієнтів. Справа у тому, що в області корпоративних фінансів дуже часто природа фінансування та його вартісні характеристики вимагають пошуку або спеціальних інструментів, або нетрадиційного сполучення вже існуючих, які б відрізнялися набором особливих властивостей. І тільки згодом ці ексклюзивні продукти перетворюються на масові інструменти фондових ринків. Причому 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. Тому створення нових інструментів має сенс тільки тоді, коли доходи від їх впровадження покривають ці витрати та приносять розробнику прибуток.

Слід зазначити, що банки також 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). Найбільшими інноваторами у сфері фінансів вважаються такі американські інвестиційні банки, як Merrill Lynch, Morgan Stanley, Smith Barney (інвестиційний підрозділ Citigroup), Goldman Sachs, J.P. Morgan (інвестиційний підрозділ банку J.P. Morgan Chase).

У західних країнах особливо активно фінансові інновації з'являлися у 70-80-х роках ХХ ст. Мертон Міллер, американський економіст і лауреат Нобелівської премії, у своїй книзі «Мертон Міллер про деривативи» образно описав цю ситуацію наступним чином: «Подив Ріп ван Вінкля [герой новели Вашингтона Ірвінга – прим. автора], який прокинувся після двадцятирічного сну у світі, що абсолютно змінився, тьмяніє порівнюючи з тим, що відчув би один з його нащадків – банкір або фінансист, який заснував (очевидно, на своєму робочому місці) у лютому 1970-го і прокинувся двома десятиліттями пізніше. Темп інновацій у фінансових інструментах та інститутах за останні 20 років був настільки швидким, що він би виявився абсолютно невідповідним до розуміння таких звичних сьогодні понять як свопи і свопціони, індексні ф'ючерси, програмована торгівля, батерфляй-спреди, облігації з опціоном пут, євробонди, забезпечені іпотечні облігації, облігації з нульовим купоном, портфельне страхування або пластикова готівка – не говорячи вже про

більш екзотичні поняття. Жоден з двадцятилітніх періодів не був позначений настільки могутнім вибухом інноваційної активності».

Під **фінансовою інновацією** розуміється фінансовий інструмент або технологія, які поки що не набули поширення на конкретному ринку, але забезпечують своїм користувачам більш ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, доходності, ризиків, ліквідності та інформації з метою отримання додаткового прибутку. Зарубіжна наука досліджує чотири складові фінансових інновацій:

- *цінні папери* будь-якого ступеня структурованості і складності,
- *фінансові інструменти споживчого типу* (фонди муніципальних облігацій, взаємні фонди грошового ринку, ф'ючерси «на навчання» тощо),
- *фінансові процеси* («реєстрація на полиці», тобто надання дозволу на випуск цінних паперів, що може буде відкладений на строк до трьох років; електронна торгівля цінними паперами, публічний продаж цінних паперів тощо),
- *фінансові стратегії та рішення корпорацій* (проектне фінансування, обмін боргу на борг, реструктуризація тощо).

Ця класифікація фінансових інновацій, відображає, у тому числі, ступінь універсальності їх застосування. Так, групи цінних паперів та фінансових інструментів є такими, що найлегше тиражуються, оскільки правила торгівлі та юридичні відносини сторін угоди стандартизовані і споживачам простіше оцінити переваги цих інновацій. Фінансові процеси є значно складнішими, а фінансові стратегії та рішення, у свою чергу, є ще більш індивідуальними і передбачають масу нюансів у кожному конкретному випадку.

Просування 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 наукою до так званих «експериментальних благ», якості яких проявляються у процесі використання, тому споживачі відносяться до них з недовірою.

Інновації фінансових ринків можна поділити на автономні та індуковані. Автономні інновації мають дещо спонтанне походження,

тобто спочатку з'являється певна схема або ідея, яку потім намагаються ефективно застосувати. В іншому випадку спочатку виникає проблемна ситуація, а інновація стає результатом пошуку виходу з неї. Індуковані інновації можуть бути реакцією на зміну умов ринку або зовнішніх умов функціонування, наприклад, вимог державних регулюючих органів або системи оподаткування. Як свідчить практика, більшість фінансових інновацій є індукованими.

У зарубіжній літературі зустрічається й інший поділ банківських фінансових інновацій за причинами їх виникнення:

- захисні інновації, як відповідь на зміни регуляторних вимог;
- агресивні, що створюються спеціально для просування на ринок;
- у відповідь, що пов'язані з потребами клієнтів;
- протекціоністські, для потреб власного інвестиційного менеджменту.

Класифікація фінансових інновацій, що була запропонована у 1986 році Банком міжнародних розрахунків, є двохфакторною. Фінансові інструменти у ній поділяються на балансові та позабалансові, а в середині цих груп – на пов'язані з передачею цінового або кредитного ризику, із забезпеченням ліквідності, спрямовані на збільшення можливостей запозичень та на зростання акціонерного капіталу.

Перелік найбільш вдалих фінансових інновацій, що отримали найширше розповсюдження, був складений у 1988 році американцем Дж. Фіннерті. До цього списку входило більше 60 видів цінних паперів, певна частка з яких наведена у таблиці 4.1. Як бачимо, інноваційні фінансові продукти тут представлені як специфічними видами дольових та боргових цінних паперів (простих та привілейованих акцій, облігацій, векселів тощо), так і похідними цінними паперами, або деривативами (від англ. derivative – похідний), до яких відносяться форварди, ф'ючерси, опціони, свопи та різноманітні їх комбінації. Назву «похідних» такі інструменти, які за змістом є контрактами, отримали внаслідок того, що їх вартість залежить від вартості активу (валюти, цінного паперу, фондового індексу тощо), котрий лежить в їх основі.

**Деякі види цінних паперів, що входять до «списку Фіннерті»**

Назва українською мовою	Назва англійською мовою	Визначення терміну
1	2	3
Облігації з нульовим купоном/зі значним дисконтом	zero coupon bonds /deep discount	Облігація, за якою не виплачуються проценти, але яка продається із знижкою проти номіналу, таким чином утримувач одержує дохід при її погашенні за номіналом
Облігації з плаваючою ставкою	floating rate notes	Короткострокове боргове зобов'язання, ставка відсотка за яким періодично переглядається
Продовжувані облігації	extendible notes	Облігація з фіксованим строком, яка дає своєму власнику право по закінченню даного строку відмовитися від отримання основної суми боргу і вимагати продовження строку облігації або обміняти її на іншу облігацію з тим же купоном, але з більш пізнім строком погашення.
Синтетичні конвертовані боргові зобов'язання	synthetic convertible debt	Боргове зобов'язання, яке можна обміняти на певну кількість звичайних акцій того ж позичальника/емітента
Єврооблігації та єврокомерційні папери	Euronotes/ Euro-commercial papers	Середньостроковий борговий цінний папір, виражений у євровалюті
Середньострокові облігації	medium term notes	Облігація з середнім строком погашення, прийнято вважати, що це облігація зі строком від 1-5 до 10 років
Облігації, забезпечені іпотеками	mortgage-backed bonds	Облігація, виплата відсотків і основної суми за якою забезпечена іпотеками, що належать емітенту
Облігації, забезпечені пулом іпотек	collateralized mortgage obligations	Облігація, виплата відсотків і основної суми за якою забезпечена пулом іпотек, що належать емітенту
Облігації зі зростаючою ставкою	increasing rate notes	Облігації, за якими у певні періоди часу купонна ставка зростає у заздалегідь визначеному розмірі

Безстрокові облігації	annuity notes	Облігація, що не має строку погашення і що постійно приносить власнику однаковий відсотковий дохід.
Універсальні комерційні папери	universal commercial paper	Боргові цінні папери, що випускаються компанією для фінансування своїх короткострокових грошових потреб
Оборотні депозитні сертифікати	negotiable CD	Депозитні сертифікати, які можуть обертатися на вторинному ринку
Високодохідні («сміттєві») облігації	high-yield (junk) bonds	Облігації з високим відсотком і високим ступенем ризику, що зазвичай випускаються державою або компанією з сумнівною платоспроможністю
Відсоткові свопи	Interest rate swaps	Угода між двома сторонами про обмін відсотковими платежами за кредитними зобов'язаннями, що є різними за умовами, але однаковими за сумами
Відсоткові ф'ючерси	Interest rate futures	Обов'язкові до виконання біржові угоди про поставку (прийняття) якого-небудь боргового інструменту за домовленою ціною у певний момент у майбутньому
Опціони на ф'ючерсні контракти	Options on futures contracts	Опціон, що дає право на покупу або продаж ф'ючерсного контракту з певним місяцем поставки і певним базисним активом
Звичайні акції з правом дострокового повернення	Puttable common stock	Акції, які власник може продати корпорації-емітенту за заздалегідь визначеною ціною
Ф'ючерси на фондовий індекс	Stock index futures	Строкові біржові угоди з контрактами на базі фондових індексів
Форвардна угода на відсоткову ставку	Forward rate agreement	Контракт, в якому визначається відсоткова ставка, що підлягає сплаті або отриманню по конкретному борговому зобов'язанню, починаючи з певної дати у майбутньому
Парні звичайні облігації	Paired common stock	Акції двох або більше компаній, що продаються разом як одне ціле; зазвичай це акції компаній, що знаходяться під загальним управлінням
Додаткові класи звичайних акцій	Tracking stock	Другий клас звичайних акцій компанії, дивіденди за якими прив'язані до доходів певної дочірньої компанії

Найважливішим фактором, що викликав вибухове зростання фінансових інновацій у 70-80-х роках ХХ ст., стало значне збільшення темпів інфляції та волатильності валютних курсів і відсоткових ставок в умовах переходу до нової, Ямайської, міжнародної валютної системи. У цій ситуації суттєво збільшилася потреба в ефективних інструментах, що дозволяли хеджувати, трансформувати та передавати ринкові ризики. Крім того, посилення вимог органів банківського нагляду до адекватності капіталу кредитних організацій та якості їх активів викликало підвищений інтерес банківських структур до позабалансових операцій та конструювання фінансових продуктів для їх здійснення. Розвиток нових телекомунікаційних та комп'ютерних технологій сприяв зниженню трансакційних витрат, що також позитивно вплинуло на процес створення та дифузії фінансових інновацій.

Фахівці відмічають, що інтенсивність виникнення фінансових інновацій залежить від моделей фінансування, що історично склалися у певних країнах. Так, для США, Канади, Великої Британії більш характерним є ринковий тип, за якого забезпечення компаній капіталом відбувається шляхом розміщення їх цінних паперів на фондовому ринку, тобто відбувається переважно пряме фінансування. Банківський тип фінансових ринків найбільш характерний для Німеччини, Франції та інших європейських країн. Тут банки акумулюють значну частину вільних фінансових ресурсів і від свого імені перерозподіляють їх з використанням механізмів кредитування або прямого інвестування. Тому зрозуміло, що більшість фінансових інновацій виникла саме у першій групі країн.

Разом з тим, своєрідним «інкубатором» такого роду інновацій, завдяки відсутності державного регулювання, перепоном для конкуренції та різноманіттю учасників, став євровалютний ринок, взагалі, і ринок єврооблігацій, зокрема. Багато винаходів було пізніше скопійовано у США, а особливо в Японії, яка на протязі двадцяти років фактично імпортувала нові інструменти ринку капіталів. Серед цих інструментів – «запродана угода» (вид гарантованого розміщення облігацій), облігації з нульовим купоном, боргові зобов'язання з плаваючою ставкою, конвертовані облігації тощо.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду, можна визначити **основні завдання, що має на меті процес створення фінансових інновацій:**

- *вдосконалення ризик-менеджменту учасників фінансового ринку.* Похідні та структуровані фінансові продукти призначені 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 дозволили 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 доходності капітальних боргових інструментів;
- *зниження трансакційних витрат.* Облігації, що пролонгуються, та відновлювальні облігації дозволяють емітентам зекономити на витратах по повторному первинному розміщенню, яке в даному випадку непотрібне;
- *зменшення податкового навантаження* досягається за рахунок використання таких інструментів, як облігації з нульовим купоном та конвертовані облігації.

Що стосується українського фінансового ринку, то актуальність впровадження на ньому 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. Проте діяльність у даному напрямку стримується недостатністю та суперечливістю законодавства стосовно інструментів фінансових ринків та механізму проведення операцій з ними, що обумовлює неможливість швидкої адаптації західних інноваційних продуктів до умов України.

## **4.2. Похідні фінансові інструменти та їх застосування у сучасній економіці**

За останні тридцять років світовий ринок похідних інструментів сформувався як важливий елемент фінансового ринку, а склад його учасників є доволі широким і включає як фінансові, так і нефінансові інститути. Головною передумовою появи та бурхливого розвитку ринку деривативів стала зростаюча невизначеність та волатильність фінансових ринків у 70-80-х роках минулого століття, у результаті чого рівень ризикованості всіх фінансових операцій значно збільшився. Це спонукало учасників ринків до пошуку адекватних інструментів протидії цим ризикам та ефективних стратегій їх застосування.



Ще раз нагадаємо, що назва цих інструментів походить від англійського слова *derivative*, що і означає вторинний, похідний. Існують більш або менш розширені визначення цього терміну, проте сутність цих фінансових продуктів вже достатньо чітко окреслена. Так, у Положенні (Стандарті) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», затвердженому Міністерством фінансів України, **дериватив** визначається як фінансовий інструмент:

- розрахунки за яким провадитимуться у майбутньому;
- вартість якого змінюється внаслідок змін відсоткової ставки, курсу цінних паперів, валютного курсу, індексу цін, кредитного рейтингу (індексу) або інших змінних, що є базисними;
- який не потребує початкових інвестицій.

У глосарії, підготовленому інвестиційним банком J.P. Morgan, наведено менш детальне визначення, проте воно містить конкретні види деривативів, що особливо важливо для їх класифікації: «*Деривативний інструмент або продукт вважається таким, якщо його ціна змінюється разом з однією або більшою кількістю ринкових змінних, що лежать в його основі і якими можуть бути ціни акцій або товарів, відсоткові ставки або валютні обмінні курси. Базовими деривативами є форварди, ф'ючерси, свопи, опціони, варанти та облігації, що конвертуються*». До цього визначення слід додати, що базовим активом для деривативів можуть бути не тільки вищепераховані показники, а теоретично будь-які змінні, як-то: рівень інфляції, фондові індекси, ставка оренди або навіть рівень температури повітря; останнє дійсно було реалізовано у так званих погодних деривативах, які з'явилися на біржах у 2000 році.

Необхідно відмітити, що далеко не всі похідні фінансові інструменти є результатом фінансового інжинірингу тільки банківських установ. Проте банки активно використовують їх у процесі обслуговування клієнтів та у власній діяльності, 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. При цьому було зазначено, що J.P. Morgan на протязі двох десятиліть задавав темп на ринку деривативів; у цій сфері банк здобув репутацію інноватора завдяки багатьом досягненням, починаючи від здійснення таких наукових розробок, як система виміру ризиків RiskMetrics, до визначальної ролі у розвитку ринку кредитних деривативів. Іншими лідерами на

ринку похідних фінансових інструментів за 2007 рік були названі наступні банки: Deutsche Bank (процентні та валютні деривативи), Goldman Sachs (кредитні деривативи), Societe Generale (деривативи на акції), BNP Paribas (структуровані продукти), Royal Bank of Scotland (інфляційні деривативи), Citigroup (дослідження в області деривативів).

Фінансові деривативи досить різноманітні за своїми характеристиками – ліквідністю, вартістю, ступенем ризику, складністю використання, тому кожен з них має свої переваги і недоліки, а, отже, використовується з конкретною метою.

Найпростішими є **форвардні контракти**, під якими розуміється угода між двома контрагентами про умови здійснення операції з базовим інструментом (активом), яка відбудеться в майбутньому. Найчастіше такі операції набувають форми купівлі чи продажу обумовленої кількості конкретного виду базових інструментів (валюти, цінних паперів тощо) за фіксованою ціною на визначену дату в майбутньому. Форвардні контракти належать до твердих строкових угод, тобто є обов'язковими до виконання обома контрагентами. Оскільки умови укладання контракту є індивідуальними, то форвардні угоди належать до позабіржових нестандартизованих інструментів.

Сам по собі механізм форвардних операцій є відомим вже багато сотень років, проте вони мали місце, як правило, на товарному ринку. У банківську практику на початку 1970-х років активно увійшли валютні форварди у зв'язку з необхідністю клієнтів банків – експортерів та імпортерів – страхувати свої валютні ризики. При цьому при укладанні угоди визначалися сума іноземної валюти та курс, за яким вона повинна бути куплена чи продана банком на певний момент часу у майбутньому. Такі форвардні контракти, що зараз стали вже традиційною банківською практикою, мають назву форвардів з поставкою. Проте у 1990-х роках набули широкого поширення так звані *розрахункові форвардні угоди* – *NDFs* (Non-Deliverable Forwards), які, на відміну від звичайних, є сукупністю трьох дій:

- купівля/продаж певної суми валюти у встановлений термін за курсом, що визначений сторонами у момент укладання угоди;
- продаж/купівля тієї ж суми валюти у дату виконання угоди за курсом, спосіб визначення якого узгоджується сторонами у момент укладання угоди (як правило, таким курсом виступає спот-курс, що домінує на ринку у дату виконання угоди);

- зарахування зустрічних грошових вимог, що виникають у момент виконання обох угод.

Таким чином, ці угоди не передбачають реальної поставки валюти, а відносяться до групи контрактів «на різницю», яку виплачує сторона, що програла. За існуючими даними, до 80% таких операцій мають спекулятивний характер. Ринки розрахункових форвардів створюються, в основному, для фінансових ринків, що розвиваються і де введені обмеження на транскордонний рух капіталу. Так, до останнього часу активно функціонував офшорний ринок контрактів NDF на базис гривня/долар.

Аналогічним розрахунковим форвардам інструментом грошового ринку є *угоди на майбутню відсоткову ставку – FRA* (англ. Forward Rate Agreement). Це угода між двома контрагентами, що фіксує майбутнє значення відсоткової ставки на певний період за уявним кредитом і передбачає виплату на дату виконання угоди різниці між зафіксованою ставкою і реальною ставкою, що склалася на ринку на цю дату. При цьому один з контрагентів є уявним кредитором, а інший – позичальником, і вони мають протилежні очікування з приводу руху відсоткових ставок: кредитор, або продавець FRA, хеджується від зниження ставок, а позичальник, або покупець, – навпаки.

Ці угоди вперше з'явилися у 1984 році і регулюються правилами, що були розроблені Британською банкірською асоціацією. У даний час угоди FRA є базовим форвардним інструментом страхування процентних ризиків на короткі та середні періоди, що надзвичайно розповсюджений на фінансових ринках.

Наступною групою фінансових деривативів є **свопи** (англ. swap – обмін), під якими розуміються угоди між контрагентами про обмін (один або кілька) певної кількості базових інструментів на визначених умовах у майбутньому. Як і більшість інших деривативів, своп-контракти частіше за все укладаються в розрахунку на певну умовну суму і передбачають лише обмін різницями в цінах базових інструментів, а не самими інструментами. Як правило, за умовами угоди проводиться серія зустрічних платежів протягом періоду дії або один обмін у момент відкриття контракту з умовою проведення зворотної операції на час закінчення свопу (наприклад, купують іноземну валюту на умовах негайної поставки та укладають угоду на її продаж у майбутньому).

Своп-контракти як вид похідних фінансових інструментів застосовуються банками на міжнародних ринках з початку 1980-х

років і за період, що минув, вони стали одним з основних засобів, що використовуються для управління активами та зобов'язаннями. Основною особливістю свопів є їх взаємовигідність, коли завдяки проведенню операцій обміну обидві сторони досягають тієї мети, яку вони перед собою поставили. Угоди своп укладаються тоді, коли потенційні учасники мають намір скористатися такими можливостями іншої сторони, яких самі вони не мають. Отже, від реалізації своп-контракту переваги отримують обидва учасники, жодний з яких не програє – і не виграє, завдяки чому вдається знизити вартість цієї операції, тому свопи вважаються порівняно недорогими фінансовими інструментами.

Теоретично розрізняють *два види своп-контрактів – валютний та відсоткових ставок*, кожен з яких має на меті хеджування відповідного виду ризику – валютного чи процентного. На практиці валютні та відсоткові свопи часто поєднуються в одній угоді. Першим валютно-процентним свопом вважається угода, укладена у 1981 році між Світовим банком та компанією IBM, які за посередництвом інвестиційного банку Salomon Brothers обмінялися боргами і відсотковими виплатами у доларах США, з одного боку, та у німецьких марках та швейцарських франках – з іншого. Саме висока репутація учасників цього свопу забезпечила довгострокову довіру до даного виду деривативів.

У сучасних умовах активно використовуються і свопи з цінними паперами, які дозволяють інвестиційним інститутам не тільки оптимізувати (диверсифікувати) свої фондові портфелі, але й проводити концентрацію пакету цінних паперів конкретного емітента на певну дату (на дату проведення річних зборів тощо).

У цілому ринок своп-контрактів у даний час розвивається найбільш стрімко і протягом останніх десяти років посідає провідні позиції в структурі ринку фінансових деривативів. Так, за даними Банку міжнародних розрахунків, на середину 2008 року більше половини позабіржового ринку фінансових деривативів приходилося саме на угоди типу своп, з них на відсоткові свопи – більше 90%. Цьому значною мірою сприяє гнучкість даних деривативів і практично необмежені можливості щодо конструювання нових інструментів на їх основі.

Слід зазначити, що форварди та свопи відносяться до так званих ОТС – деривативів (англ. over-the-counter), які функціонують на позабіржовому ринку. Проте на початку 1970-х років з'явилися біржові фінансові деривативи, першими з яких були валютні ф'ючерси.

**Ф'ючерсний контракт** – це угода між продавцем або покупцем, з одного боку, і кліринговою палатою ф'ючерсної біржі, з іншого, про поставку (прийняття) стандартної кількості базових інструментів за узгодженою ціною на конкретну дату в майбутньому. Отже, ф'ючерсні угоди укладаються між двома сторонами, однією з яких завжди є клірингова (розрахункова) палата ф'ючерсної біржі, що виконує роль гаранта здійснення всіх контрактів. Це робить ф'ючерс високоліквідним фінансовим інструментом.

Уперше торгівля фінансовими ф'ючерсами відкрилася в 1972 р. у спеціальному підрозділі – Міжнародному валютному ринку – Чиказької товарної біржі (СМЕ) і стала, за словами М. Міллера, одним з найуспішніших фінансових нововведень за останні десятиріччя. Через десять років, у 1982 році, аналогічні торги розпочалися у Європі на Лондонській міжнародній біржі фінансових ф'ючерсів (LIFFE). Оскільки товарні ф'ючерси були відомі вже більше сотні років, то можна сказати, що форма ф'ючерсного контракту на валюту не була винайдена заново, а вдало скопійована з існуючих товарних аналогів.

Предметом фінансового ф'ючерсного контракту можуть бути такі інструменти, як іноземна валюта, депозитні сертифікати, банківські депозити, акції, облігації, векселі, довгострокові казначейські зобов'язання, фондові індекси. Обсяги та терміни поставок цих фінансових інструментів стандартизовані, що є особливістю ф'ючерсних контрактів (на відміну від форвардів). Конкретні умови та правила здійснення торгівлі різними типами ф'ючерсних контрактів визначаються самою ф'ючерсною біржею.

Необхідно зазначити, що укладання ф'ючерсного контракту, як правило, не має на меті реальної поставки базового активу. Статистика світових фінансових ринків свідчить про те, що на 95% вони закінчуються тільки взаєморозрахунками, з чого випливає, що ці інструменти використовуються з метою хеджування ризиків, арбітражу або спекуляції.

Одним з видів строкових угод, які можуть укладатися як на біржовому, так і на позабіржовому ринках, є **опціони**. Опціонна угода надає власнику (тобто покупцю) контракту право купити (або продати) певний вид фінансового або іншого активу за наперед обумовленою ціною у визначений термін у майбутньому. Тому можна сказати, що опціон, на відміну від ф'ючерсу чи форварду, є угодою «несиметричною». У той час, коли ф'ючерсні та форвардні угоди

є обов'язковими для виконання обома контрагентами, опціон дає власнику право виконати чи не виконати угоду, а для продавця він є обов'язковим для виконання. Таким чином, опціон виконується, коли ситуація на ринку сприятлива для його покупця і несприятлива для продавця. Продавець опціону приймає на себе ризики, пов'язані з несприятливими ціновими змінами на ринку, і за це отримує від покупця винагороду – премію, яку ще називають ціною опціону.

Залежно від прав, що надаються власнику (покупцю) опціону, останні поділяють на *опціони «call» (на купівлю активу)* та *«put» (на його продаж)*. Одночасно на світовому ринку існують два основні типи опціонів, що розрізняються строками виконання: *«американські» опціони* можуть бути реалізовані на протязі всього терміну виконання контракту, а *«європейські»* – тільки у день закінчення строку.

Фінансові опціони укладаються, як правило, за п'ятьма групами активів, до яких належать валюта, цінні папери, відсоткові ставки (за банківськими кредитами та депозитами), біржові індекси, а також деривативи. Так, наприклад, опціони на відсоткові ставки надають гарантію покупцю, що ставка процента не підніметься вище або не знизиться нижче певного рівня. Терміни дії цих угод різноманітні – від кількох місяців до десятків років, вони здійснюються на позабіржовому ринку. Умови більшості контрактів прив'язані до відсоткових ставок за державними цінними паперами, комерційними векселями, кредитами для першокласних позичальників (прайм-ставка) або до ставки LIBOR. Більшість дилерів опціонних угод на відсоткові ставки – це комерційні та інвестиційні банки.

З часом, завдяки, насамперед, американському фондову ринку, відбулося суттєве розширення спектру використання опціонів. Тепер вони укладаються і на самі деривативи, тобто з'явилися опціони на ф'ючерси, опціони на свопи (свопціони), опціони на опціони (подвійні опціони).

Проте на сучасному етапі одним з найбільш цікавих та запитуваних видів фінансових інновацій є **кредитні деривативи**. Їх принципова відмінність від усіх раніше розглянутих похідних фінансових інструментів полягає у тому, що створення та використання останніх було спрямовано переважно на страхування ринкових ризиків. Проте масштабні кризові явища, що мали місце на світових фінансових ринках у 80-90-х роках ХХ ст., змусили їх учасників, перш за все, інвестиційні та комерційні банки, задуматися про можливості ефективного хеджування і кредитних ризиків.

Кредитні деривативи можна визначити як структуровані фінансові інструменти, що відділяють кредитний ризик від активу для наступної його передачі іншій стороні і дозволяють торгувати ризиком та активом окремо з урахуванням профілю кредитного ризику. Внаслідок цього кредитний ризик стає об'єктом купівлі-продажу, створюється його вторинний ринок і ціна на кредитний ризик конкретного позичальника визначається ринковими методами на основі попиту та пропозиції. Тобто 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.

Таким чином, контракти, що мають форму кредитних деривативів, передбачають, що покупець ризику (одночасно продавець кредитного захисту) компенсує продавцю ризику (покупцю кредитного захисту) втрати, що пов'язані з такими подіями, як неповернення кредиту, зниження кредитного рейтингу або банкрутство позичальника, пролонгація дати погашення кредиту тощо.

Першим офіційно визнаним маркет-мейкером ринку кредитних деривативів став американський банк Bankers Trust (тепер Deutsche Bank Trust Company Americas), який здійснив угоду з їх використанням у 1992 році. Проте власне ринок кредитних деривативів був створений вже у 1993 році, коли цей банк разом з фінансовим інститутом Credit Swiss Financial Products (тепер банк Credit Suisse First Boston) розпочали в Японії продаж цінних паперів, вартість яких при погашенні залежала від конкретних подій, пов'язаних з можливим дефолтом позичальників.

Таким чином, первісно рушіями ринку кредитних деривативів виступали продавці кредитного ризику – інвестиційні банки, які набагато більше, ніж комерційні банки, були зацікавлені у його розвитку, оскільки саме ці інструменти дозволяли їм ефективно управляти кредитними лімітами по величезним портфелям облігацій та похідних фінансових інструментів.

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 споживачами кредитних деривативів. Проте для нор-

мального функціонування ринку необхідно було 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.

Найбільш широким класом кредитних деривативів є **свопи на кредитний дефолт** або кредитні дефолтні свопи – 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. Таким чином, за своєю сутністю дефолтний своп аналогічний гарантії за кредитом або страхуванню фінансової відповідальності позичальника.

Іншим 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 напустила. При настанні цієї події, наприклад, неплатоспроможності або банкрутстві позичальника, банк-емітент має право на невиконання відсотків за облігаціями, або на відстрочку виплати основного боргу, або на зменшення розміру погашення на суму втрат за кредитом. Взагалі, можна сказати, що емітент розплачується за кредитними нотами у тій мірі, в якій позичальник погашає кредит. В Україні першим емітував кредитні ноти у 2005 році Райффайзен Банк Аваль.

Сфера сучасного застосування кредитних деривативів банківськими установами є дуже широкою. Це побудова ефективних банківських портфельів не тільки з точки зору самого фінансового інституту (зниження трансакційних витрат, ризику концентрації, диверсифікація портфеля та збільшення загального рівня його доходності), а і з точки зору клієнтських відносин: збереження плідних стосунків з колишніми клієнтами-боржниками, розвиток клієнтської бази за рахунок вивільнення кредитних ліній, пропозиція клієнтам нової інвестиційної послуги – придбання кредитного ризику. Крім того, кредитні деривативи використовуються з метою страхування від ризику банкрутства основних клієнтів, здійснення



більш ефективного проектного фінансування, а також для розширення дилерської або маркет-мейкерської діяльності самого банку.

Тому ринок цих фінансових інструментів зростає вражаючими темпами. Якщо на початок 1998 року загальна умовна вартість кредитних деривативів, що знаходились в обігу, становила більше 100 млрд дол., на початок 2002 р. – порядку 1,6-2 трлн дол., то на початок 2008 року – вже близько 58 трлн дол., що, до речі, перевищує обсяги світової економіки (54,62 трлн дол. за даними ЦРУ). 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.

Зарубіжні фахівці, не заперечуючи корисності кредитних деривативів для фінансового ринку, попереджають про дві серйозні проблеми, що виникають при їх функціонуванні. По-перше, механізм перепродажу ризиків може призвести не до їх рівномірного розподілу по економічній системі, а, навпаки, до концентрації в інститутів, які просто не змогли адекватно оцінити свою спроможність прийняти ці ризики та, у разі необхідності, абсорбувати збитки. У ситуації кризи це неминуче викличе ланцюжок невиконання контрактів. По-друге, кредитні деривативи викривляють систему оцінки ризиків: замість того, щоб оцінювати та приймати кредитні ризики розумно, у фінансового інституту є спокуса придбати страховий захист і просто зняти проблему. Зрештою, застосування такого механізму призводить до зростання сукупного обсягу кредитних ризиків в економіці.

Взагалі, не менш складною є ситуація і з іншими видами похідних інструментів, які потенційно можуть мати значний дестабілізуючий вплив на фінансову систему. Історія розвитку світових фінансових ринків надає приклади приголомшуючих втрат, яких зазнали корпорації та банки, що проводили ризиковану та незважену політику на ринку деривативів. У 1994 році компанія Procter & Gamble зазнала збитків на 100 млн доларів, у 1995 році англійський інвестиційний банк Barings PLC втратив 1,33 млрд дол. завдяки наявності у одного дилера спекулятивної позиції в індексних ф'ючерсах і опціонах на 27 млрд дол. У 1998 майже розорився американський страховий фонд Long-Term Capital Management, зазнавши збитків на 4 млрд доларів.

**Обсяги невиконаних фінансових деривативів у світовій економіці**

Види деривативів	01.07.2006 трлн дол.	01.07.2008 трлн дол.	Темп зростання(%)
<b>Позабіржові (ОТС) деривативи, у т.ч.</b>	<b>363,8</b>	<b>670,6</b>	<b>184</b>
<b>валютні</b>	<b>38,1</b>	<b>63,0</b>	<b>165</b>
– форвардні	19,4	32,0	165
– свопи	9,7	16,3	168
– опціони	9,0	14,7	163
<b>відсоткові</b>	<b>262,5</b>	<b>458,4</b>	<b>175</b>
– форвардні	18,1	39,4	218
– свопи	207,6	356,8	172
– опціони	36,8	62,2	169
<b>фондові</b>	<b>6,8</b>	<b>10,2</b>	<b>150</b>
– форварди і свопи	1,4	2,7	193
– опціони	5,4	7,5	139
<b>кредитні дефолтні свопи</b>	<b>20,4</b>	<b>57,3</b>	<b>281</b>
<b>невизначеного типу</b>	<b>36,0</b>	<b>81,7</b>	<b>227</b>
<b>Біржові деривативи, у т.ч.</b>	<b>83,8</b>	<b>82,8</b>	<b>99</b>
<b>ф'ючерси</b>	<b>26,4</b>	<b>28,7</b>	<b>109</b>
– відсоткові	24,9	26,9	108
– валютні	0,1	0,2	200
– на фондові індекси	1,4	1,6	114
<b>опціони</b>	<b>57,4</b>	<b>54,1</b>	<b>94</b>
– відсоткові	52,0	46,9	90
– валютні	0,1	0,2	200
– на фондові індекси	5,3	7,0	132
<b>Разом</b>	<b>447,6</b>	<b>753,4</b>	<b>168</b>

Остання подія такого масштабу – збитки у розмірі 5 млрд євро одного з найбільших французьких банків Societe Generale, завдані йому на початку 2008 року діяльністю дилера, який працював з ф'ючерсами на європейські фондові індекси. Всі ці факти свідчать про те, що фінансові деривативи можуть бути дуже небезпечними і ризиковими інструментами, коли вони застосовуються саме у спекулятивних цілях. Тому регуляторні органи більшості країн постійно працюють над розвитком нормативної бази використання похідних інструментів, а фінансові інститути повинні вдосконалювати системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту за цими опера-

ціями. Особливої гостроти ці питання набувають в умовах світової фінансової кризи та величезного загального обсягу відкритих деривативних контрактів, який на середину 2008 року, за даними Банку міжнародних розрахунків, становив 753,4 трлн дол. (див. табл. 4.2).

Що стосується України, то тут 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 «Про цінні папери та фондовий ринок», 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.

### **4.3. Фінансові інновації на ринках боргових та дольових цінних паперів**

На світових фінансових ринках останні десятиліття були часом не тільки виникнення абсолютно нових фінансових інструментів, а і постійних інноваційних змін, що відбувалися у механізмі використання вже давно існуючих цінних паперів – акцій та облігацій. Причому вирішальну роль у цьому процесі відіграють інвестиційні банки, які розробляють фінансові продукти для задоволення специфічних потреб емітентів та інвесторів у формуванні бажаних грошових потоків з найкращим можливим сполученням ризику, доходності та ліквідності. При створенні інновацій банки, як правило, використовують наступні методи: комбінування існуючих продуктів та їх елементів; декомпозиція цінних паперів, тобто роз'єднання їх елементів; використання вже існуючих властивостей у новій якості.

Для характеристики інноваційних продуктів у західній літературі зазвичай використовуються терміни «структуровані» та «гібридні» фінансові інструменти, причому дуже часто вони застосовуються як синоніми. Проте між ними існує певна різниця.

**Гібридні цінні папери** поєднують характеристики боргових та дольових цінних паперів, тобто облігацій та акцій. Прикладами таких фінансових інструментів можуть бути:

- конвертовані облігації (англ. convertible bonds), за якими сплачується визначений рівень доходу до настання певної дати, коли у власника з'являється декілька варіантів дій, включаючи конвертацію облігацій в акції, що лежать в їх основі;
- облігації з правом участі у прибутках (англ. participating bonds), відомі також як дивідендні облігації, які, крім фіксованого відсотку, дають право на доход, розмір якого залежить від прибутку компанії.

**Структуровані цінні папери** створюються шляхом поєднання в єдиний інструмент класичного цінного паперу (акції, облігації) та одного або декількох похідних цінних паперів з метою підвищення ліквідності, диверсифікації ризику та оптимізації доходу. Це значно ширша та диверсифікованіша категорія цінних паперів, оскільки можливості конструювання нових фінансових інструментів з використанням вже існуючих справді безмежні.

Різноманіття інструментів, що забезпечують унікальне співвідношення ризику та доходності, надає інвесторам можливість вибору цінних паперів, що найбільшою мірою відповідають конкретним вимогам та умовам.

Одним з найпопулярніших нововведень останніх десятиліть стала поява **облігацій з плаваючою відсотковою ставкою** (англ. floating rate notes – FRN). Вважається, що перші такі облігації були випущені банком Citicorp у 1974 році у відповідь на законодавчі обмеження по сплаті відсотків за ощадними рахунками, що існували на той час у США. Ці облігації надавали інвесторам шанс отримати більший доход, ніж за депозитами. Плаваюча ставка складається з певної змінної бази, наприклад, ставки LIBOR, та фіксованого спреду, величина якого залежить від умов розміщення. Плаваюча ставка є оптимальним інструментом для залучення інвестицій, коли активи емітента суттєво залежать від постійних змін ринкової відсоткової ставки.

У наш час існує більше 20 різновидів FRN, серед яких:

- облігації з плаваючою відсотковою ставкою, величина якої обмежена;
- облігації, що надають емітенту право вибору бази для розрахунку плаваючої ставки;

- облігації, що дозволяють емітенту визначати новий розмір ставки не на початку періоду, а напередодні сплати купону;
- облігації з фіксуванням падіння, за якими, при досягненні відсотковою ставкою певного рівня, починає виплачуватися фіксований процент тощо.

Ще один вид облігацій з плаваючою ставкою – із *фіксованими верхньою та нижньою межею зміни відсотка* (англ. *mini-max FRNs*) – надає приклад інноваційного підходу американського інвестиційного банку Salomon Brothers до впровадження розроблених ним продуктів на нових ринках. Значні обсяги таких облігацій, номінованих у доларах, вже оберталися на світовому фінансовому ринку, коли у 1992 році Велика Британія вийшла з Європейської валютної системи, внаслідок чого всередині країни збільшилася волатильність відсоткових ставок. Цим й скористався Salomon Brothers, який до цього часу вже здійснив підготовчу роботу до випуску відповідних FRN у фунтах стерлінгах. Його досвід та авторитет впевнили першого емітента – одне з будівельних товариств – в успішності випуску таких інструментів. Пізніше зазначені облігації були емітовані багатьма іншими англійськими банками та будівельними товариствами.

Валютні облігації є одним з найпоширеніших видів структурованих цінних паперів. У найпростішому випадку **бівалютна облігація** (англ. *dual currency bond*) є цінним папером з фіксованим доходом, за яким виплата купонів здійснюється у валюті з більш низькими відсотковими ставками, а виплата основного боргу – з більш високими. Фактично вона представляє собою поєднання двох інструментів: облігації з фіксованою ставкою та сукупності валютних форвардних контрактів.

На основі об'єднання облігації та валютного опціону були створені *індексні валютно-опціонні ноти* (англ. *indexed currency option notes – ICONs*), в яких всі платежі здійснюються в одній валюті, а виплата номіналу залежить від курсу обміну на іншу валюту на день погашення. Таким чином, інвестор може одержати суму, що буде менше від номіналу облігації. Варіантом цього інструменту стали *облігації «рай і пекло»* (англ. *heaven and hell bond*), коли, у залежності від зміни курсу, сума, що отримує власник облігації, може бути більшою або меншою від номіналу. Вперше такі облігації були випущені японським інвестиційним банком Nomura у середині 1980-х років.

Аналогічну структуру мають *облігації PERLS* (англ. *Principal Exchange Rate Linked Securities*). Цікаво, що банки охоче викорис-

товують «значущі» назви для своїх інноваційних продуктів для того, щоб вони легко упізнавалися на ринку і відрізнялися від пропозицій конкурентів. У даному випадку, скорочення PERLS схоже на англійське слово «pearls», що у перекладі означає «перли». Вперше такі цінні папери були випущені на термін у п'ять років, за посередництвом банку Morgan Stanley, у 1988 році американською Асоціацією маркетингу студентських кредитів, яка займається гарантуванням позик на навчання. Облігації були номіновані у доларах США, а виплата основного боргу залежала від обмінного курсу долара до японської ени на день погашення.

Фінансові конструкції, в яких сума основного боргу прив'язується до певних змінних, дозволяють хеджувати ринковий ризик. Популярним прикладом такого роду цінних паперів є **облігації, що індексуються до рівня інфляції** (англ. inflation indexed bonds), що вперше з'явилися у Великій Британії у 1981 році. Основний борг за такими облігаціями індексується у залежності від рівня інфляції, при цьому відсотки кожного разу розраховуються на індексовану суму. Як правило, в облігацію закладається опціон, який гарантує інвестору збільшення номіналу у випадку зростання інфляції, проте перешкоджає зменшенню вартості – у випадку зниження інфляції; зрозуміло, що такий опціон зменшує рівень відсоткової ставки за облігацією. Проте треба відзначити, що такого роду індексні облігації, випущені приватними емітентами, складають невелику частину цього ринку, на якому, в основному, обертаються державні боргові інструменти (TIPS – у США та Gilts – у Великій Британії).

Інвестиційні банки активно займаються випуском іншого різновиду облігацій, виплати за якими залежать від вартості певних акцій. У загальному вигляді, ці цінні папери мають назву *облігацій «бик» та облігацій «ведмідь»* (англ. bull and bear bonds). За аналогією з біржовими термінами, облігації «бик» гарантують зростання основного боргу при зростанні обраного базису і зниження суми при протилежному русі ціни. Облігації «ведмідь», навпаки, збільшують вартість номіналу при зниженні ціни базису.

Так, банк Morgan Stanley випускає такі цінні папери під назвою PERKS (англ. Performance Equity Return linKed Securities; слово «perks» перекладається як «пільги»). Номінал облігації залежить від курсів акцій ряду телекомунікаційних компаній, причому вбудований опціон захищає власника від падіння курсів нижче заздалегідь обумовленої межі. Таким чином, інвестор, крім отримання

фіксованого доходу, має можливість виграти від підвищення курсів акцій, а інвестиційний банк знижує ризики ліквідності.

В іншому варіанті – банку Citigroup, що випускає облігації ELKS (англ. Equity LinKed term notes, у перекладі з англійської «elks» означає «лосі»), – такий цінний папір забезпечує фіксований дохід та повернення суми номіналу у грошовому виразі, або ж, якщо ціни на акції знизилися, інвестор має можливість отримати певну кількість акцій.

Аналогічні облігації можуть випускатися, навпаки, з фіксованою сумою основного боргу та плаваючим купоном, що сплачується при погашенні. Найпростішим варіантом є серія облігацій, що емітується банком Merrill Lynch – MITTS (англ. Market Index Target-Term Securities, англійською «mitts» означає «печатки»), в основі яких можуть лежати різні індекси – Nikkei 225 MITTS, Nasdaq 100 MITTS, S&P 500 MITTS тощо, «кошики» індексів, паї інвестиційних фондів. За такими облігаціями гарантовано виплачується основна сума боргу плюс певна премія, якщо базовий індекс зріс; при його падінні виплачується тільки номінал.

Ще одним прикладом фінансових інструментів з гарантованим поверненням первісно вкладених коштів можуть бути середньострокові індексні облігації, що емітуються Deutsche Bank:

- облігації з правом дострокового погашення, прив'язані до індексу Standard&Poor's 500 (англ. Callable Note linked to Standard&Poor's 500 Index); термін обігу цих цінних паперів складає п'ять років, разом з цим вони можуть бути викуплені через три роки за підвищеною ціною;
- «захищені» облігації, прив'язані до кошику індексів за азійською участю (англ. Protected Note Linked to an Index Basket with Asian Tail); кошик включає індекси трьох провідних фондових ринків – американського, європейського та японського; у залежності від зростання цих індексів у момент погашення облігації інвестору виплачується обумовлений дохід.

Таким чином, перевагою всіх розглянутих фінансових інструментів в умовах високої нестабільності на фондовому ринку є збереження інвестором вкладеного капіталу при будь-якому розвитку подій та можливість отримання прибутку при сприятливій зміні кон'юнктури ринку.

Ще одним напрямком інноваційної діяльності інвестиційних банків стало створення фінансових інструментів, що надають ін-

весторам додаткові переваги, не збільшуючи при цьому ризик вкладень. Зокрема, мова йде про можливості оптимізації оподаткування при використанні **облігацій з нульовим купоном**. Вони з'явилися на початку 1980-х років як результат декомпозиції звичайних купонних казначейських облігацій. Відокремлення купону від казначейського зобов'язання та подальший самостійний обіг купонів та основного боргу як окремих цінних паперів отримало назву «стріпірування» (від англ. strip – обдирати, знімати). Таким чином, одна купонна облігація з  $n$  купонними виплатами перетворювалася на  $(n + 1)$  безкупонних зобов'язань, що продавалися зі значним дисконтом.

Отже, інвестори отримували інструменти з мінімальними кредитним ризиком та ризиком дострокового погашення, максимальною ліквідністю, великим спектром інвестиційних горизонтів (оскільки казначейські зобов'язання випускаються на терміни до тридцяти років), податковими перевагами.

Першими на цьому ринку були банк Merrill Lynch з фінансовим інструментом, що отримав назву TIGR, та банк Salomon Brothers – із сертифікатом CATS. Пізніше до них приєдналися й інші інвестиційні банки, котрі емітували цінні папери LYONs, DOGs, ZEBRAs, GATORs, EAGLEs тощо, які відомі під загальною назвою «фінансовий зоопарк» або «фінансові звірі», оскільки вимова або написання цих аббревіатур подібні до англійських назв тварин. Проте такі цінні папери були недостатньо ліквідними.

У 1986 році Казначейство США запропонувало власну програму стріпірування, тому американські банки втратили цю ринкову нішу та були вимушені згорнути свої програми, проте в інших країнах випуск банками стріпів продовжується.

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. Ринок їх особливо динамічно почав розвиватися з 2000 року.

**Індексні акції** представляють собою акції інвестиційних фондів, портфелі яких повністю відповідають складу якого-небудь фондового індексу, тому вартість цих цінних паперів змінюється відпо-



відно до зміни індексу. Американською фондовою біржею вони визначаються як інвестиційні інструменти, що базуються на індексах, торгуються на біржах і входять до лістингу останніх і які дозволяють купувати або продавати частки цілого портфелю акцій як один цінний папір.

Слід зазначити, що юридична організація випуску таких цінних паперів може бути різною – інвестиційні фонди, депозитарні компанії тощо. Проте розробка продукту та ініціатива його впровадження належить інвестиційним банкам та фондовим біржам. Серед основних емітентів індексних акцій продовжують залишатися банки Barclays, Merrill Lynch, Deutsche Bank, BNP Paribas.

Перший подібний фонд – зі своїм продуктом SPDR – був створений у 1993 році на базі цінних паперів, що входять до індексу S&P 500. На протязі 1990-х років були випущені DIAMONDS, в основу яких був покладений індекс Dow Jones, а також спільний продукт Morgan Stanley та англійського банку Barclays – WEBS, що базувався на індексах зарубіжних фондових ринків Morgan Stanley Capital International і пізніше був перейменований в iShares. Вже наприкінці 2002 року на провідних фондових біржах світу оберталось близько 280 ETFs.

Одним з найбільш розповсюджених видів індексних акцій є продукт інвестиційного банку Merrill Lynch – депозитарні розписки HOLDRS (англ. HOLding Company Depositary ReceiptS), які можуть бути у будь-який момент обміняні на відповідну кількість акцій, що складають фонд. У даний час до нього входять акції сімнадцяти секторів економіки, кожен з яких включає 10-20 найбільших компаній – лідерів галузі.

Основна перевага ETFs полягає у тому, що інвестор мов би відразу придбаває 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. Разом з тим, вони не позбавлені і певних недоліків: склад компаній, акції яких входять до індексу, практично не переглядається, емітент ETFs не несе відповідальності за погіршення їх діяльності, а ускладнення, пов'язані з обігом будь-якої з акцій, автоматично переносяться на весь пакет.

#### 4.4. Виникнення нових видів цінних паперів у процесі сек'юритизації

Важливим напрямком генерації інноваційних фінансових інструментів є **сек'юритизація**, під якою розуміється продаж частини активів банку у формі цінних паперів, які забезпечені цими активами і погашаються потоком платежів, що генерують дані активи. 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.

Термін «сек'юритизація» з'явився у 1977 році, коли інвестиційний банк Salomon Brothers виступив андеррайтером при здійсненні продажу іпотечних кредитів Bank of America. Цей термін походить від англійського слова «security», що у перекладі має багато значень – цінний папір, безпека, впевненість, гарантія, забезпечення. Всі вони відображають певні аспекти процесу сек'юритизації, який сам став видатною фінансовою інновацією кінця ХХ століття.

В основному сек'юритизацію застосовують банки, що дозволяє їм передавати кредитний ризик іншим учасникам ринку – інвесторам, які зацікавлені у довгостроковому, надійному та доходному розміщенні капіталу. Першими активами, що були задіяні у процесі сек'юритизації, стали іпотечні кредити, потім до них додалися споживчі позики, автокредити, кредити за платіжними картками тощо. Так, у 1986 році американський BankOne уклав з інвестиційним банком Salomon Brothers угоду про випуск цінних паперів, забезпечених дебіторською заборгованістю клієнтів за кредитними картками, на суму 50 млн доларів. Комерційні позики виявилися значно складнішими для сек'юритизації, проте ще у 1985 році банк Morgan Guaranty (тепер J.P.Morgan) організував аукціон з розміщення виданого ним компанії «Крайслер» кредиту у розмірі 1,2 млрд дол.

Сек'юритизація активів дозволяє банку отримати швидкий доступ до грошових коштів, оскільки надає 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 балан-

су банку за рахунок списання поза баланс довгострокових неліквідних кредитів. Крім того, це інструмент довгострокового хеджування відсоткового ризику та ризику ліквідності, що виникають внаслідок розбіжності строків банківських активів та пасивів.

На розвинених ринках сек'юритизація як окремий вид позабалансової діяльності поширилася порівняно недавно – у 1980–90-х роках. Найбільшими операторами на цьому ринку вважалися такі банки, як Merrill Lynch, Morgan Stanley, Citigroup, Deutsche Bank, UBS, Lehman Brothers та Bear Stearns (на жаль, 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, Казахстані.

У Росії перша сек'юритизація була здійснена у 2004 році Росбанком; випущені облігації були забезпечені потоком платежів з погашення міжнародними платіжними системами дебіторської заборгованості перед банком. Слід зазначити, що пізніше саме угоди з сек'юритизації диверсифікованих платіжних прав (англ. Diversified Payment Rights – DPR), в яких для забезпечення використовуються майбутні надходження на рахунки банку та його клієнтів, стали найбільш значним сегментом російського ринку структурованого фінансування.

У процесі сек'юритизації беруть участь кілька сторін:

- банк, який отримує назву оригінатора, що ініціює продаж пакету (або пулу) кредитів. Під пулом (від англ. pool – єдиний фонд) розуміється об'єднання кредитів, однотипних за цільовим призначенням, рівнем відсотка, строком погашення, видом забезпечення;
- компанія, яка займається емісією цінних паперів – SPV (англ. Special Purpose Vehicle – посередник зі спеціальним призначенням);
- гарант (страхова компанія);
- інвестори, які купують цінні папери.

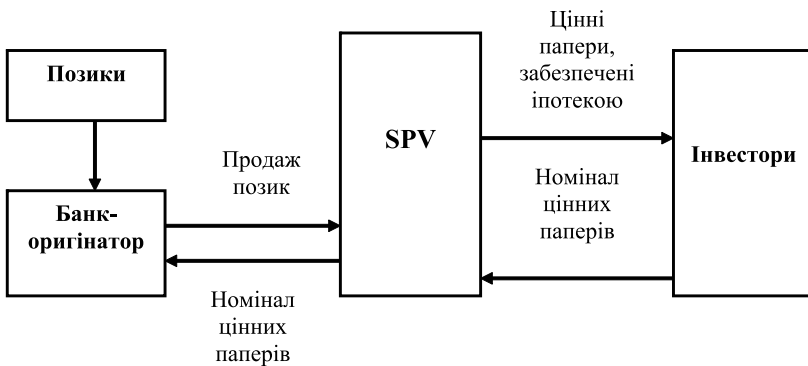
Процедура сек'юритизації починається з того, що банк-оригіна́тор укладає договір з компанією, якій передаються активи, що підлягають сек'юритизації, і яка на їх загальну суму здійснює емісію цінних паперів. Перед розміщенням пакету цінних паперів на ринку компанія-емітент має отримати підтримку гаранта, який виконує функцію страхування емітованих цінних паперів; часто така підтримка здійснюється у формі урядових гарантій. Відтак цінні папери розміщуються на ринку, а отримані від їх продажу кошти

надходять до компанії-емітента, яка, у свою чергу, передає їх банку-оригінатору. Рівень доходності цінних паперів встановлюється дещо нижчим від відсоткової ставки за кредитом, оскільки різниця формує дохід банку (див. рис. 4.1).

Таким чином, банк отримує готівкові кошти на загальну суму пулу сек'юритизованих кредитів. Разом з тим, банк продовжує обслуговувати ці кредити (що стають його позабалансовими зобов'язаннями), тобто отримувати кошти від позичальників у погашення основної суми боргу та відсотків. Отримані грошові потоки, за виключенням власних доходів, банк спрямовує емітенту цінних паперів, який, відповідно, сплачує їх інвесторам.

Рисунок 4.1.

**Схема проведення «класичної» сек'юритизації**



Оскільки цінні папери, що виникли внаслідок сек'юритизації, забезпечені певними матеріальними активами, то в їхніх назвах відображається відповідний вид забезпечення: сертифікати на автомобільну позичку, забезпечені нерухомістю цінні папери тощо. Так, інвестиційний банк Salomon Brothers назвав свої сек'юритизовані автомобільні позики «машинами» – CAR (англ. Certificate of Automobile Receivables). Сек'юритизовану заборгованість за кредитними картками, у свою чергу, стали називати «картками»- CARD (англ. Certificates for Amortizing Revolving Debts).

Разом з тим, основну масу цінних паперів на цьому ринку складають все ж таки облігації, що забезпечені іпотекою – MBS (англ.

Mortgage Backed Securities). Цьому сприяє характер іпотечного кредитування – його тривалі терміни та уніфіковані правила надання. Іноді MBS ще називаються «пропускними цінними паперами» (англ. pass-through securities), оскільки через них передаються («пропускаються») на користь кінцевих інвесторів платежі відсотків та основної суми заборгованості. При цьому виплати власникам цінних паперів залежать від фактичних платежів позичальників: у випадку дострокового погашення кредитів з сек'юритизованого пулу такі цінні папери також погашаються достроково, при настанні неплатежу інвестори несуть збитки рівною мірою.

Облігації, що забезпечені іпотекою, у свою чергу поділяються на забезпечені житловою іпотекою – RMBS (англ. Residential mortgage-backed securities) та забезпечені комерційною іпотекою – CMBS (Commercial mortgage-backed securities). Оскільки за житловими кредитами частіше, ніж за комерційними, спостерігаються випадки часткового або повного дострокового погашення, то другий вид цінних паперів вважається більш захищеним від даного виду інвестиційного ризику.

Розглянуті цінні папери є найпростішими серед тих, що виникли внаслідок сек'юритизації. На їх основі у 1983 році були створені нові похідні фінансові інструменти – облігації, забезпечені борговими зобов'язаннями (англ. Collateralized Debt Obligations – CDO). Якщо основу іпотечних облігацій складають платежі за відповідними кредитами, то основу CDO – платежі за самими облігаціями, і об'єднуються у пули вже останні (тобто облігації, що забезпечені борговими зобов'язаннями, є похідними від іпотечних та інших облігацій, забезпечених активами, які, у свою чергу, є похідними від кредитів). Таким чином, CDO фактично є похідними від інших похідних фінансових інструментів (похідні другого порядку).

Механізм створення облігацій, забезпечених борговими зобов'язаннями, полягає у тому, що банки розділяють платежі за цінними паперами, забезпеченими іпотекою, на частини, або транші. Даний поділ здійснюється для того, щоб створити CDO з різними строками погашення, відповідно – з різним рівнем кредитного ризику (що проявляється у присвоєнні траншу певного рейтингу) та доходності. Внаслідок цього має місце непропорційний, у розрізі траншів, розподіл неплатежів за пулом облігацій, забезпечених іпотекою (див. рис. 4.2).

Для прикладу можна розглянути дії банку, що має пул іпотечних облігацій із середнім рейтингом «ВВ» (спекулятивний) у сумі 100 млн дол. На основі нього створюються три субординовані транші CDO: «старший» – 60 млн дол., «середній» – 30 млн дол. та «молодший» – 10 млн дол. Виплати у такій структурі здійснюються за «принципом водоспаду»: спочатку вони спрямовуються на виплату боргів за старшими траншами і тільки після їх повного погашення – на оплату наступних траншів. Тому основні втрати понесуть саме власники «молодшого» траншу облігацій. В цьому і полягає субординація траншів: неплатежі, якщо вони виникнуть, будуть спочатку відноситися на «молодший» транш, потім – на «середній» і тільки в останню чергу – на «старший».

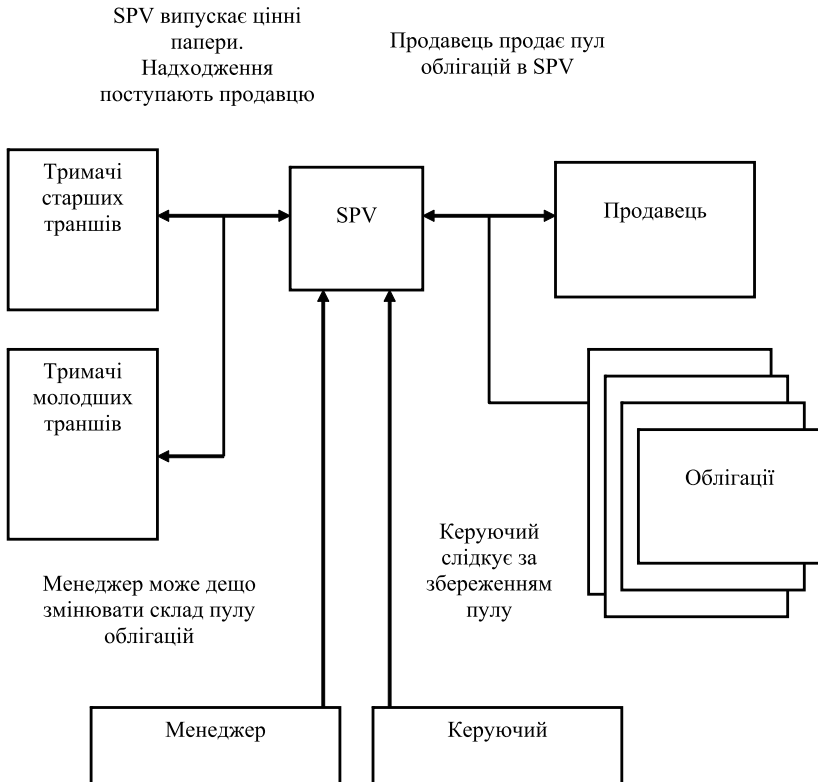


Рисунок 4.2. Механізм випуску облігацій, забезпечених борговими зобов'язаннями

Враховуючи, що при випуску CDO застосовуються ще додаткові методи підвищення їх якості – створення резервного фонду для виплати доходу, отримання гарантій тощо, то перші два його транші можуть отримати, відповідно, рейтинги «AAA» та «A» (інвестиційні), і тільки останній отримує рейтинг «ССС» (високо спекулятивний). Таким чином, проведена «переупаковка» дозволила створити на базі облігацій спекулятивного класу актив інвестиційного класу.

Популярність застосування такого механізму за останні роки значно зростає: 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.

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 квадратах».

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), що були вперше емітовані у США у 1986 році. Нагадаємо, що термін «стріпірування» означає роздільну торгівлю купонами облігації та правом на отримання основної суми боргу за нею. Тобто у випадку іпотечних облігацій розділяються грошові потоки, пов'язані зі сплатою основного боргу та зі сплатою відсотків, та на їх основі створюються нові цінні папери.

У найпростішій ситуації виникають облігації, що акумулюють 100% грошового потоку від сплати відсотків – IO стріпи (англ. Interest-only – тільки відсоток), та облігації, що акумулюють 100% платежів за основною сумою боргу – PO стріпи (англ. Principal-only – тільки основна сума). Обидва види продаються на дисконтній основі і є дуже чутливими до зміни відсоткових ставок. Інвестори, які очікують зниження відсоткових ставок (і збільшення дострокового погашення), будуть придбавати PO стріпи, оскільки у даному випадку буде зменшуватися час до повного погашення облігацій, а тому їх вартість буде зростати. Навпаки ті, хто передбачає підвищення ставок (і, відповідно, зменшення сум дострокового погашення кредитів), намагаються купувати IO стріпи.

До цього моменту нами розглядалася так звана «класична» сек'юритизація, основним елементом якої є продаж активів банку третій особі – SPV. Не так давно з'явилася альтернатива цій формі структурованого фінансування – синтетична сек'юритизація, при

якій активи залишаються на балансі фінансового інституту, а для передачі кредитних ризиків використовуються кредитні деривативи, перш за все, свопи на кредитний дефолт.

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.), 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 облігації», 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 два види іпотечних облігацій: звичайні та структуровані. Емісія звичайних облігацій 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 облігації ідентичні «класичним» американським MBS, й їх випуск проводиться спеціалізованою іпотечною установою (аналог SPV) з передачею позикових активів на її баланс.

Першим банком в Україні, що здійснив сек'юритизацію, був Приватбанк, який у 2007 році випустив спочатку єврооблігації, забезпечені іпотечними кредитами, на суму 180 млн дол., а дещо пізніше –



єврооблігації, забезпечені автокредитами, на суму 104,5 млн дол. У цьому ж році випуск звичайних іпотечних облігацій на суму 50 млн гривень здійснив Укргазбанк. Інтерес до механізму сек'юритизації проявляють й інші активні гравці іпотечного ринку – Райфайзенбанк Аваль, Укрсиббанк, Укрсоцбанк, Міжнародний іпотечний банк, банк «Хрещатик» та інші. Проте сек'юритизація банківських активів в Україні нашоухується 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).

### **Контрольні запитання та завдання**

1. У чому полягає зміст фінансового інжинірингу?
2. Охарактеризуйте сутність фінансових інновацій та критерії їх класифікації.
3. Проаналізуйте основні види позабіржових похідних фінансових інструментів.
4. У чому полягає механізм функціонування фінансових деривативів, торгівля якими здійснюється на біржах?
5. Що таке кредитні деривативи, які проблеми вирішує та породжує їх застосування?
6. Визначте сутність гібридних та структурованих цінних паперів.
7. Охарактеризуйте основні види боргових цінних паперів, що з'явилися як результат фінансового інжинірингу.
8. Які переваги для інвесторів надають індексні акції?
9. Поясніть механізм процесу сек'юритизації активів.
10. Які види цінних паперів виникають внаслідок сек'юритизації активів?

## **РОЗДІЛ 5. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

### **5.1. Системи дистанційного обслуговування клієнтів**

У сучасних умовах здійснення фінансово-банківської діяльності значною мірою обумовлюється інформаційними технологіями (ІТ). Згідно багатьох досліджень, банки-інноваційні лідери інвестують значні ресурси у розвиток своїх інформаційних систем – від 15 до 25% сумарних операційних витрат за рік. Разом з тим, за спостереженнями, безпосередні витрати на придбання обладнання та програмного забезпечення становлять тільки 30 відсотків загальної вартості ІТ проєктів, значно більшими є пов'язані затрати на навчання персоналу та на експлуатацію. Тому технологічні проєкти у банківській сфері, як і в інших галузях економіки, окупаються не дуже швидко. Проте можна стверджувати, що фінансові інститути, що в умовах фінансової кризи будуть фокусувати свою увагу виключно на економії ресурсів, отже – зниженні витрат на інноваційні технології, у найближчому майбутньому зіштовхнуться із моральним старінням своїх інфраструктур, що суттєво послабить їх ринкові позиції.

Свідченням правильності стратегії банку у цьому напрямку 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, та частка комп'ютерного обладнання, програмного та інформаційного забезпечення в активах банку.

Разом з тим, аналітики відмічають, що банки, особливо на фінансових ринках, що розвиваються, часто показують себе не дуже кваліфікованими менеджерами ІТ проєктів, результати впровадження яких іноді розчаровують. Тому ще раз необхідно підкреслити, що ці проєкти самі по собі не забезпечують додаткової цінності як для банку, так і для його клієнтів; базою їх застосування повинна бути відпрацьована бізнес-стратегія, і тільки це дозволить досягнути реальних конкурентних переваг. Пріоритет повинен надаватися проєктам, що сприяють досягненню ринкової диференціації банку.

Зарубіжні банки почали активно використовувати передові інформаційні технології для вдосконалення обслуговування клієнтів –

як фізичних, так і юридичних осіб, а також з метою зменшення власних операційних витрат ще у 70-80-х роках ХХ ст. Тому слід враховувати, що існуючі технології дистанційного обслуговування клієнтів на даний час вже не є абсолютно інноваційними, проте вони створюють основу розробки нових інноваційних продуктів та послуг.

Першими системами дистанційного доступу клієнтів до своїх рахунків фактично були **банківські автомати**, що з'явилися у 1967 році і спочатку мали назву «пристроїв для видачі готівки» (англ. cash dispensers). У середині 1970-х років банкомати (англ. ATMs – automated teller machines) могли вже не тільки видавати гроші, а і показувати поточний стан рахунку. І хоч основна маса банкоматів знаходилася у банківських приміщеннях, швидшими темпами зростала їх кількість у супермаркетах, на вокзалах, автозаправних станціях тощо. З початку ХХІ століття лідерами за кількістю АТМ на мільйон мешканців стабільно залишаються такі країни, як Канада (за 2007 рік – 1,75 тис), Бельгія (1,45 тис) та США ( 1,38 тис).

На сьогоднішній день банкомати залишаються найбільш масовим каналом віддаленого зв'язку банків з клієнтами, що одночасно має широкі потенційні можливості. Переведення АТМ з операційної системи OS/2 на платформу Windows відкриває нові перспективи використання банкоматів в дистрибуційній політиці банків, робить їх важливим інструментом поглиблення взаємовідносин між банками та їх клієнтами.

Незважаючи на те, що банкомати і зараз продовжують найбільш активно використовуватися для зняття готівки, вони можуть запропонувати широкий спектр послуг – від надання виписки за рахунком до зміни PIN- коду платіжної картки. Існують банкомати, що виконують прийом готівки на депозит, можуть зарахувати грошові кошти на декілька рахунків згідно розпорядження клієнта, зробіть перерахування з картки на картку, з їх допомогою можна також погасити заборгованість за кредитною карткою, оплатити послуги операторів мобільного зв'язку, сплатити комунальні платежі тощо.

У банках деяких зарубіжних країн встановлені банкомати із сенсорними екранами, використовуючи які клієнт може отримати відповіді на свої запитання і навіть влаштувати відео-конференцію з менеджерами центрального офісу банку для отримання більш докладних консультацій.

Враховуючи великий обсяг чекового обігу, з початку 2000-х років провідні американські банки почали активно інвестувати кошти

у розробку банкоматів з функцією прийому чеків. При проведенні операції клієнту надається квитанція зі сканованим зображенням чеку. На середину 2006 р. у США було встановлено вже більше 150 таких банкоматів, причому технологія прийому документів постійно вдосконалюється: від необхідності вкладання чеків у спеціальні конверти – до можливості їх безпосередньої інкасації пачками по п'ятдесят штук. Незважаючи на значну вартість цього обладнання, така технологічна інновація розглядається як шлях суттєвого покращення обслуговування клієнтів, особливо невеликих підприємств торгівлі, які зацікавлені у щоденному інкасуванні великої кількості чеків після закінчення операційного часу банків.

У деяких інших країнах світу 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 первинного розміщення акцій корпорацій. 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 банкомати вже стали звичним способом отримання певного набору банківських послуг. Провідні банки – банк Форум, Брокбізнесбанк, Укрсоцбанк, Райффайзенбанк Аваль та інші – з минулого року 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 не доцільно. Новацією є те, що в Україні вже з'явилися так звані банківські ресайклінг-машини – банкомати, головною особливістю яких є можливість повторної видачі прийнятої готівки, що дозволяє банкам знизити операційні витрати та покращити обслуговування клієнтів.

Наступною інноваційною системою дистанційного обслуговування, 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. Про затребуваність цієї послуги свідчить, наприклад, той факт, що на початку 2000-х років один з найбільших британських банків Barclays мав 1,2 млн клієнтів, які обслуговувалися за допомогою телефону. У країнах СНД телефонний банкінг з'явився у другій половині 1990-х років.

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 за трьох причин: процес був трудомістким, повільним та дорогим. Технологічні зміни, що протягом певного часу відбулися як у мобільних мережах, так і у банках, створили достатні перспективи для використання цього нового каналу клієнтського обслуговування.

Активно цей сервіс почав поширюватися на ринках, що розвиваються – в Індії, Китаї, у країнах СНД, і це не випадково. Зокрема, якщо Інтернетом у Росії користується не більше 20 млн осіб, то мобільні телефони мають більше 100 млн росіян, тому цей ринок є практично необмеженим. У розвинутих країнах надання банківських послуг через мобільний зв'язок активізує залучення молодіжної клієнтури та людей, що часто змінюють місцеперебування у службових чи особистих справах.

Ще недавно клієнти за допомогою SMS- банкінгу отримували тільки повідомлення про залишок коштів на рахунку, його поповнення та списання грошових сум. Зараз комерційними банками, у тому числі в Україні, пропонується значно більше послуг. З допомогою SMS – повідомлень можна заблокувати платіжну картку, одержати міні-виписку за картковим рахунком, поповнювати рахунок свого чи іншого номеру мобільного зв'язку, сплачувати комунальні платежі, перерахувати кошти з одного карткового рахунку на інший у межах обслуговуючого банку тощо. У свою чергу, банки повідомляють клієнтам про нові послуги, строки закінчення дії картки, встановлення або зміну кредитного ліміту, терміни оплати за кредитним договором та появу простроченої заборгованості.

У результаті вже зараз можна говорити про певне зниження операційних витрат банків, оскільки зменшується кількість звернень у call-центри, запитів з банкоматів про залишок рахунку, запитів про мов би неправомірне списання коштів з карткового рахунку тощо.

У розвинутих країнах, крім згаданих компонентів мобільного банкінгу – управління рахунком (mobile accounting) та інформаційні послуги (mobile financial information services), використовується ще модуль управління портфелем цінних паперів (mobile brokerage). Крім того, там використовуються більш технологічні системи, в яких частина програмних засобів, включаючи і алгоритми захисту, розміщується на SIM-карті і функціонує у середині мобільного пристрою. Особливістю таких рішень є те, що вони повинні реалізуватися у співробітництві з мобільними операторами, які б погоджувалися розміщувати відповідні програми у телефонах своїх клієнтів. Саме у цьому випадку банк отримує можливість використовувати інформацію, що отримана з мобільного телефону, як підставу для проведення операцій з клієнтським рахунком.

Проте і українські банки працюють над підвищенням захищеності мобільних трансакцій. Так, в Укрсоцбанку для проведення активних операцій за рахунком необхідно за допомогою платіжної картки роздрукувати у банкоматі список одноразових паролів, а при його втраті – одержати таким же чином новий, при цьому старі паролі стають недійсними.

В останні роки у зарубіжних країнах інноваційним напрямком розширення послуг, в якому задіяні як банки та оператори мобільного зв'язку, так і підприємства сфери торгівлі та послуг, стало запровадження **мобільних платежів (mobile payments) за технологію NFC** (англ. near-field communications – зв'язок на близькій відстані), яка ще має простішу назву «tap-and-go» – «сплатив і пішов». Платіж на невеликі суми здійснюється простим піднесенням мобільного телефону до місця зчитування інформації, при цьому використовуються кошти, що розміщені на електронному передплаченому банківському продукті – «електронному гаманці». Лідерами впровадження цієї технології виступають країни Східної Азії, у першу чергу, Японія і Південна Корея, де вже можна таким чином оплачувати відвідування кафе та кінотеатрів, проїзд у метро та покупки у магазинах, а також США, де найбільш розвинута інформаційна інфраструктура.

Розповсюдження використання комп'ютерної техніки для ведення бізнесу та у приватному житті спричинило появу наступної банківської системи дистанційного обслуговування клієнтів – **«домашній банк» (англ. home-banking)**. Вперше послуга з'явилася у 1983 році у Великій Британії, коли будівельне товариство Nottingham Building Society спільно з Bank of Scotland і телефонною компанією British Telecom впровадили систему Homelink. Сьогодні це зручна та технологічно надійна форма дистанційного обслуговування, що забезпечує споживачу майже повний банківський сервіс на дому. При цьому на комп'ютері клієнта спеціалістами банку встановлюється «клієнтська частина» програми, що через телефон та модем взаємодіє з автоматизованою банківською системою. Сьогодні подібні системи успішно функціонують практично в усіх як зарубіжних, так і вітчизняних банках, причому в останніх вони мають назву «клієнт-банк».

Home-banking забезпечує оперативний доступ клієнта до його рахунків і, крім того, дозволяє фінансовій установі надавати додаткові послуги клієнтам, завдяки чому вони, не відвідуючи банк, можуть у режимі реального часу:

- перевіряти наявність грошей на будь-якому своєму рахунку;
- спостерігати за рухом коштів по своїх рахунках і одержувати виписки за будь-який період;
- замовляти чекову книжку та інші платіжні документи;
- оплачувати рахунки за товари та послуги;
- здійснювати купівлю-продаж цінних паперів, іноземної валюти тощо.

Приєм і передача інформації у системі здійснюється у захищеному режимі. На будь-якому етапі роботи всі дані кодуються у відповідності з унікальним ключем і підписуються електронним підписом клієнта.

У розвинутих країнах система зарекомендувала себе високотехнологічним та ефективним помічником, перш за все, як впливає з назви, приватних осіб у віддаленому керуванні власними фінансами. Розвитку домашнього банкінгу сприяла висока банківська культура більшої частини населення та наявність вже у 80-х роках ХХ століття доступних певному колу споживачів моделей домашніх комп'ютерів.

Особливістю банківських ринків пострадянських країн стало те, що аналогічна система тут почала запроваджуватися з початку

1990-х років саме для великих підприємств, які мали відповідну техніку та спеціалістів. З часом вона вдосконалювалася, у тому числі шляхом інтегрування з автоматизованими системами ведення бухгалтерського обліку, дозволяючи імпортувати та експортувати платіжні документи. Для приватних осіб першою доступною системою он-лайнного обслуговування став інтернет-банкінг.

## **5.2. Сутність та перспективи розвитку інтернет-банкінгу**

Глобальна мережа Інтернет, поступово перетворюючись на одне з основних джерел інформації та будучи ефективним засобом її передачі, не могла не зацікавити банківські інститути з точки зору можливості використання у власній діяльності. Перші сайти комерційних банків в Інтернеті з'явилися на початку 1990-х років і представляли собою веб-сторінки, на яких можна було побачити адресу головного офісу, схему розташування філій, деяку інформацію про фінансові продукти та відповіді на питання, що часто ставляться. Разом з тим, Інтернет створює унікальні можливості інтеграції з власними ресурсами інформаційної системи банку.

**Інтернет-банкінг**, при якому доступ до власних рахунків та можливість виконання клієнтом певних операцій забезпечується з будь-якого комп'ютера, що має доступ до глобальної мережі, почав впроваджуватися з середини 1990-х років. Оскільки для виконання операцій у даному випадку використовується стандартний браузер, зникає 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. Зокрема, існують дані, 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., а через Інтернет – 0,01 дол.

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 виводу, заблокувати картку тощо. Пізніше, із запровадженням більш



надійних технологій захисту інформації та більш зручних способів здійснення операцій, до цього додалися опції перерахування коштів між власними рахунками, здійснення оплати рахунків та покупок в інтернет-магазинах.

Фахівці вважають, що у наш час сформувалося *декілька моделей ведення онлайн-банківського бізнесу*:

- інтернет-підрозділ традиційного банку, що надає послуги клієнтам 24 години на добу, сім днів на тиждень;
- інтернет-банк, що заснований звичайним банком як дочірня структура із власною торгівельною маркою;
- віртуальний банк (аналог інтернет-банку, але заснований небанківською компанією – страховою, інформаційною або технологічною).

Першим віртуальним банком став Security First Network Bank, створений комп'ютерною компанією у 1995 році в Атланті (США), першим інтернет-банком у Європі став Advance Bank (1996 р.) – дочірня структура німецького Dresdner Bank. Маючи невеликі операційні витрати, онлайн-банки мали можливість пропонувати клієнтам більш високу ставку за депозитами, не стягувати комісій за обслуговування та не встановлювати вимогу підтримання мінімального залишку на рахунку.

Такі умови обслуговування приваблювали клієнтів, проте з часом з'ясувався й інший бік цього питання: при повному дистанційному обслуговуванні втрачається живий контакт з клієнтом, внаслідок чого може знизитися лояльність клієнтів до конкретних фінансових інститутів, знижується можливість здійснення перехресних продажів тощо. Крім того, клієнти потребували і здійснення операцій з готівкою, для чого банки були вимушені створювати мережі банкоматів та кіосків самообслуговування. Не достатня відпрацьованість бізнес-моделі повністю онлайн-банку призвела до того, що багато таких банків до середини 2000-х років припинили своє існування.

Тому зараз у західній банківській практиці домінує концепція «clicks-and-bricks» («кляцання мишею» як символ Інтернету і «цеглини» як позначення традиційного банку), тобто банку, який підтримує взаємовідносини з клієнтами багатьма каналами. Тому не випадково кращими банками у сфері інтернет-послуг у 2005 році у США були визнані «традиційні» фінансові інститути Wells Fargo, Citibank та Bank of America. Проте це не виключає і можливості

успішного функціонування онлайн-банків, прикладами чого є діяльність Sony Bank, створеного у 2002 році японською корпорацією Sony, та ING Direct – дочірнього банку нідерландського банківського холдингу ING Group, який, до речі, у країнах своєї присутності має достатньо розгалужену мережу інтернет-кафе для обслуговування клієнтів.

Для ілюстрації поширення послуги інтернет-банкінгу, можна зазначити, що на початку 2000-х років у банках ФРН вже було відкрито 10 млн онлайн-рахунків, американські банки у той же час повідомляли наступні дані: Citigroup – 2,2 млн рахунків, J.P. Morgan Chase – 750 тис та Wells Fargo – 2,5 млн (у 2005 р. у останнього банку було вже 6,8 млн клієнтів, що користувалися послугами інтернет-банкінгу). Взагалі на той час послуги в Інтернеті надавали 300 американських банків.

В одному з найбільших банків Великої Британії Barclays тільки за один 2000 рік кількість онлайн-рахунків збільшилася з 20 до 800 тисяч. Для залучення нових клієнтів банк навіть започаткував у 60 відділеннях на спеціально встановленому обладнанні навчання клієнтів інтернет-банкінгу, а також сформував команду тренерів для поїздок по регіонах країни.

Найбільш активно банківські інтернет-послуги розвиваються в північноєвропейських країнах – Фінляндії, Норвегії, Швеції, де їх надають близько 90% банків та ними охоплено 20% клієнтів. Цьому сприяє висока «інтернетизація» населення, зокрема, у Швеції 60% домашніх господарств користуються глобальною мережею.

У сучасних умовах крім послуг, що стали вже стандартними в системі інтернет-банкінгу, комерційні банки розвинутих країн пропонують клієнтам додаткові можливості: опублікування на сайті сканованих зображень депонованих 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 використання коштів з рахунків.

У пострадянських країнах комерційні банки оволоділи технологією інтернет-банкінгу дещо пізніше, десь на рубежі 1990-х -2000-х років. У Росії першим запропонував цю послугу у 1998 році Автобанк, а на кінець 2001 року ці операції здійснювали вже 100 банків (з більш ніж 1300 існуючих).

В Україні на початку 2000-х років на цьому сегменті фінансового ринку працювала тільки невелика кількість банків – Приватбанк, Аваль, ПУМБ, Укресімбанк, Укрсоцбанк. Причин тому було декілька, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Причиною, що стосувалася діяльності самих банків, був недостатній рівень їх інтернет-технологій. Дослідження, проведене у 2003 році, засвідчило, що власні сайти мали тільки 73% банків-членів Асоціації українських банків (до якої входило 75% банків від їх загальної кількості), причому сайт був відсутній навіть у одного банку з груп найбільших та великих, за класифікацією НБУ, і у 15% банків з групи середніх.

Надалі, тільки у 2003 році був прийнятий Закон України «Про електронний цифровий підпис», який надав законодавчі підстави для здійснення аутентифікації користувачів інтернет-банкінгу. Крім того, для створення попиту на цю послугу населення країни повинно призвичаїться до користування Інтернетом у повсякденному житті, мати достатньо тривалий досвід користування мережею. Світовий досвід свідчить, що ніхто не починає своє знайомство з глобальною мережею з того, щоб отримувати через Інтернет фінансові послуги.

І нарешті, необхідно приймати до уваги психологічну готовність клієнтів банків до роботи за новими технологіями. У різних країнах ситуація у цьому плані неоднакова. Навіть американці, незважаючи на бурхливий розвиток віддаленого банкінгу, і досі, згідно опитувань, віддають перевагу традиційному обслуговуванню у банківських офісах.

Тому, попри активну рекламу та роз'яснення банками принципів інтернет-банкінгу, в Україні, навіть на середину 2006 року, каналами віддаленого доступу користувалися менше 1% банківських клієнтів.

Разом з тим, доступність інтернет-банкінгу може забезпечуватися не тільки зі стаціонарних комп'ютерів, підключених до Інтернету, а і з ноутбуків та мобільних телефонів з використанням технології бездротового доступу – Wireless Application Protocol (WAP). Цей протокол дозволяє ефективно стискати пакети даних, він оптимізований під тривалий період очікування і низьку пропускну спроможність каналів.

Поєднання он-лайнного банкінгу з доступом до нього за допомогою мобільних телефонів отримало назву **WAP-банкінгу**. Ця

технологія дозволяє власникам мобільних телефонів з вбудованими мікробраузерами безпосередньо «звертатися» до WAP- сумісних сайтів комерційних банків за необхідною інформацією.

Слід зазначити, що компанії мобільного зв'язку, що надають користувачам телефонів дану послугу, не завжди можуть підтримувати необхідний ступінь захисту відомостей, що передаються, навіть на тому рівні, як це організовано в Інтернеті. Тому українські банки через WAP пропонують клієнтам, як правило, тільки переглядати залишок на рахунок та перелік останніх операцій. Крім того, розвиток даної послуги поки що стримується високою вартістю та низькою швидкістю передачі інформації: при витрачанні 6-8 хвилин для оформлення та відправлення переказу його вигідність для клієнта є проблематичною.

Проте у світовій банківській практиці є приклади ефективного вирішення даних проблем. Зокрема, Bank of America, що одним з перших в США впровадив технологію WAP- банкінгу, зараз може запропонувати всім своїм он-лайнним клієнтам, яких ще у 2005 році було 13,6 млн., наступні послуги: цілодобовий доступ до всіх видів рахунків; оплату рахунків за товари і послуги; переказ коштів на будь-який рахунок, відкритий у даному банку; надання інформації про розташування банківських відділень та банкоматів.

Проте з часом змінюються і 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. Архітектура Web 2.0 базується на співпраці та демократії і заохочує користувачів покращувати програмний продукт в процесі використання. Прикладами таких проектів можуть служити відкрита енциклопедія Вікіпедія та сайт «Однокласники.гу».

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, використовуватися для розширення соціальних контактів банківських співробітників, що дозволить підвищити впізнаваність бренду фінансового інституту. Крім того, дані ресурси вже стають могутнім каналом, через який можуть надаватися певні базові банківські послуги.

Так, британський онлайнний банк Egg використав програму для відправки повідомлень одного з найпопулярніших американ-

ських сайтів Facebook (68 млн. активних користувачів по всьому світові) як платформу для грошових переказів, а нью-йоркська кредитна спілка SEFCU через інтерфейс цього сайту надає своїм клієнтам безпечний онлайн-доступ до власних рахунків. Таким чином, фінансові інститути намагаються прилаштовуватися до способу життя своїх користувачів і бути там, де вони знаходяться найчастіше.

У цьому плані інновацією світового масштабу стало створення українським Приватбанком влітку 2008 року першого банківського інтернет-віджету (від англ. widget – штучка, приладдя), тобто програми надання певних банківських послуг, яку дуже просто можна встановити на власному сайті або профілі у соціальній мережі. Таким чином, власник віджету стає «керуючим» персонального інтернет-відділення банку, користуватися послугами якого можуть усі відвідувачі сайту. Через банківський віджет можна оплатити мобільний зв'язок, придбати ваучер Skype, замовити платіжну картку, розрахуватися за кредитом, відкрити депозит тощо; перелік послуг постійно розширюється. Таким чином, Приватбанк, фактично використовуючи методику франчайзингу, залучає до розповсюдження своїх послуг значну аудиторію креативно мислячих користувачів Інтернету.

Разом з тим, найбільшою проблемою інтернет-банкінгу залишається **проблема забезпечення безпеки здійснення операцій**. За даними досліджень, незважаючи на всі міри захисту, кожна п'ята операція, що виконується клієнтами в онлайн-режимі, як і раніше, залишається уразливою для шахраїв. Технологія фішингу (англ. phishing) полягає у розсиланні текстових повідомлень мов би від імені фінансових інститутів з проханням підтвердити пароль або надіслати PIN-код, які потім використовуються зі злочинною метою; хакери можуть перехоплювати дані з клавіатури під час набору або перенаправляти користувачів на підставні сайти, що дуже схожі на справжні банківські.

Тому банки постійно модернізують технології захисту, застосовуючи нетрадиційні інноваційні рішення. Взагалі система безпеки віддаленого способу роботи з клієнтом складається з кількох напрямків. По-перше, це аутентифікація і авторизація особи, тобто підтвердження того, що користувач системи дійсно є тим, за кого себе видає, і перевірка його прав на здійснення певних операцій. По-друге, шифрування даних, що передаються. По-третє, використання

цифрового електронного підпису або іншого аналогу власноручного підпису (підтвердження авторства транзакції і цілісності її даних). І нарешті, реєстрація всіх транзакцій у спеціальних реєстрах банку і проведення аудиту.

Не так давно більшість фінансових інститутів почала практикувати багатофакторну аутентифікацію користувачів інтернет-банкінгу, тобто підтвердження їх особистості за допомогою більш ніж одного методу. Крім введення паролю, двохфакторна ідентифікація передбачає відповідь на певні запитання або використання спеціального токена, тобто електронного ключа доступу.

Так, англійські банки Lloyds TSB та HSBC забезпечують клієнтів приладом, який при кожному вході у систему генерує довільний шестизначний пароль, що діє тільки 30 секунд і який необхідно набрати на комп'ютері. Деякі кредитні організації проводять експерименти з використання програмного забезпечення для простежування за манерою друкування реєстраційних даних користувачем інтернет-банкінгу. Як з'ясувалося, занесення таких даних з клавіатури носить індивідуальний характер, тому можна визначити спробу несанкціонованого доступу.

Банк HSBC також намагається унеможливити використання своїми клієнтами підроблених сайтів: у момент вводу паролів на екрані монітора з'являється зелена лінія, яка свідчить, що використовується справжній сайт.

Багато кредитних установ вводять системи одноразових SMS-паролів, які передбачають для погодження операції, що здійснюється, додаткове набирання клієнтом коду, присланому йому на мобільний телефон.

На закінчення, слід зазначити ще одну складність, з якою може зіткнутися будь-який банк, що забезпечує онлайнове обслуговування значної кількості клієнтів – неспроможність банківського сайту опрацювати великий обсяг клієнтських запитів одночасно. Одним з перших цю проблему відчув шостий за розміром британський банк Northern Rock, коли у 2007 році визнав наявність у себе проблем з ліквідністю, що спричинило масове звернення клієнтів до його сайту. Розробляючи свої інформаційні стратегії, фінансові інститути повинні враховувати, що клієнти швидко звикають до зручностей онлайн і тому дуже негативно реагують на будь-які перебої у роботі системи, тому процес обслуговування у мережі повинен бути організований бездоганно.

### 5.3. Організація роботи банківських call – центрів

Створення комерційними банками call–центрів (від англ. call – телефонний виклик), будучи одночасно технологічною та організаційною інновацією, стало логічним продовженням розвитку системи індивідуального дистанційного обслуговування за допомогою телефонного зв'язку. 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. Останній аспект діяльності цих підрозділів відображається в другій їх назві – контакт-центри; вони поступово стають не менш важливим каналом взаємодії з клієнтами, ніж традиційні банківські відділення.

Термін «телефонний центр обслуговування клієнтів» був вперше використаний у 1972 році, коли у промислове виробництво був запущений перший автоматичний розподільник дзвінків (ACD) з використанням ЕОМ. Даний пристрій є основою функціонування будь-якого телефонного центру.

Перші у банківській сфері call-центри були створені у Великій Британії – у 1989 році банком «first direct», дочірньою структурою Midland Bank (зараз HSBC), та у США – у 1990 р. банком North Carolina National Bank, який відразу запропонував своїм клієнтам через телефонну систему більше 30 послуг і операцій.

У банках країн СНД створення телефонних центрів обслуговування клієнтів розпочалося більш ніж на десять років пізніше, і справа тут була не тільки у слабкості систем комунікацій, а і у менталітеті клієнтів, які звикли спілкуватися з банківськими працівниками особисто, а не за телефоном.

Сучасний **call-центр** – це апаратно-програмний комплекс, що дозволяє опрацьовувати велику кількість вхідних телефонних викликів автоматично або за участю оператора. Порівнюючи зі звичайною інформаційно-довідковою службою, використання телефонного центру дозволяє більш оптимально організувати обробку викликів, скорочуючи час пошуку необхідної клієнту інформації та забезпечуючи постійну доступність послуги. Call–центр, як правило, працює цілодобово, без вихідних з великою інтенсивністю.

Спостереження свідчать, що у клієнта банку необхідність звернення до call-центру виникає у наступних випадках:

- коли з'являється бажання придбати певний продукт або послугу, що є реакцією на рекламну інформацію;
- коли потрібно отримати довідкову інформацію або провести операцію за рахунком;
- при потребі технічної або іншої сервісної підтримки банківського продукту.

Однією з важливих особливостей 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, послугах, якими він користується; відповідно, оператор може бути краще підготовленим до розмови.

Взагалі, створення телефонного центру є інноваційним технологічним проектом, що вимагає багато ресурсів. Проте фінансовому інституту необхідно чітко розуміти, для чого даний підрозділ створюється, на реалізацію яких стратегічних цілей буде працювати, які потреби клієнтів буде спроможний задовольняти. Без вирішення цих принципових питань ефективність інвестованих коштів буде мінімальною.

Якщо планується невелике навантаження центру, то ця діяльність може передаватися аутсорсинговій компанії. Часто невеликі банки застосовують комбінований підхід, коли частина завдань, зокрема, обслуговування юридичних осіб та VIP-клієнтів покладається на банківських операторів, а більш масова робота з приватними клієнтами передається на аутсорсинг.

Для того, щоб call – центр міг ефективно вирішувати свої завдання, повинні бути раціонально організовані певні аспекти його діяльності. Забезпечення доступності послуг полягає, у тому числі, і у швидкості з'єднання, мінімізації черг доступу до операторів, оскільки, згідно статистичних даних, після двох хвилин очікування суттєво зростає ймовірність того, що клієнт перерве виклик. Нерідко для того, хто телефонує, швидкість доступу до інформації важливіша за спосіб її отримання, тому багато банків надають споживачам вибір – отримати інформацію від оператора або автоматично у режимі самообслуговування.

Для реалізації останньої функції на першому етапі були впроваджені автовідповідачі на основі технології, що передбачає управлін-



ня доступом до інформації за допомогою кнопок телефону з можливістю тонального набору. Тепер на зміну їй приходять технології ASR (англ. Automated Speech Recognition), тобто надання відповідей із застосуванням систем розпізнавання мови. Таким чином автоматизуються відповіді на запитання клієнтів, що найчастіше повторюються і це дозволяє нарощувати потужності call – центрів, не збільшуючи кількість операторів.

У західних країнах з використанням технології розпізнавання мови активно впроваджуються:

- довідкові служби, де людині достатньо назвати ключове слово, щоб отримати інформацію про послугу, курси валют, котирування цінних паперів, стан рахунку тощо;
- автоматична служба пошуку, що дозволяє клієнту знайти найближчий до нього банкомат;
- цілодобова технічна підтримка.

Зарубіжний досвід свідчить, що система автовідповідачів може обробляти до 80% викликів, при цьому вартість такого телефонного обслуговування орієнтовно у 10 разів нижче, ніж за участю операторів, час яких вивільняється для роботи з більш складними запитаннями та які стають більш доступними для абонентів.

Крім того, деякі українські банки, зокрема, Укрсоцбанк, Приватбанк, надають послугу «Зворотній зв'язок», що передбачає можливість для клієнта після певного терміну очікування замовити за своїм номером виклик з боку працівника call – центру.

Оскільки певний час очікування все рівно неминучий, банки шукають можливості найбільш ефективного його заповнення. Для цього є декілька варіантів: згідно опитувань, 41% абонентів, що зателефонували у банки, хочуть почути інформацію про орієнтовний час очікування, 12% – інформацію економічного змісту, 10% – новини самого банку. Перевагу музиці віддають тільки 25% опитаних, проте вибір музичного супроводження є дуже важливим, оскільки під його впливом формується емоційний стан людини та її готовність позитивно сприймати інформацію. Оптимальним варіантом, на думку спеціалістів, є прослуховування певної музики, яка у свідомості клієнта поєднується з брендом банку.

Технологічний комплекс контакт-центру повинен також забезпечувати оптимізацію черговості з'єднань за певними ознаками викликів: за віддаленістю клієнта – міський або міжміський виклик, за характером зв'язку – стаціонарний телефон або мобільний, за

пріоритетністю виклику – абонент є VIP-клієнтом, звичайним клієнтом, боржником банку тощо.

Банки вимушені знаходити розумну межу поєднання мінімізації часу спілкування з клієнтом, що збільшує фізичну продуктивність роботи оператора та сприяє економії коштів банку, з наданням абоненту найповнішої інформації та пропозицією допомоги у будь-яких інших питаннях. Вирішенню цієї проблеми сприяє розподіл викликів за групами операторів у залежності від їх компетенції, тобто проведення так званої маршрутизації викликів. Крім того, працівникам call-центру потрібно мати швидкий та зручний доступ до необхідних у роботі інформаційних баз даних банку, а також можливість у найбільш складних випадках переадресувати абонента до профільних фахівців.

Телефонний центр повинен автоматично протоколювати всі операції та формувати звіти про свою діяльність. Це надає можливість аналізувати рівень обслуговування клієнтів, який визначається за такими показниками, як кількість викликів абонентів, середній час перебування у черзі, відсоток викликів, перерваних клієнтами під час очікування тощо.

Контакт-центри використовуються і для надання клієнтам інформації маркетингового характеру з ініціативи банку, проведення опитування споживачів, а також організації роботи з «забудькуватими» позичальниками та боржниками за кредитами. З часом, ці центри почали розглядатися як важливий збутовий канал; наприклад, в одній з найбільших фінансових установ світу Citibank, що має потужний центр телефонного обслуговування, порядку 10-15% продажів продуктів та послуг приходить саме на цей підрозділ.

І все ж таки у сучасних умовах головним завданням call-центрів вважається не стільки здійснення перехресного продажу, скільки підтримання довгострокової лояльності клієнтів кредитному інституту. Західні фахівці відносять ефективно діючі центри до стратегічних активів банку, говорячи про те, що у них здійснюється керування не транзакціями клієнтів, а відносинами з клієнтами. Основним завданням оператора call-центру стає переконання клієнта у тому, що для банку надзвичайно важливо, щоб він отримав вичерпну відповідь на своє запитання.

Тому при організації телефонних центрів увага повинна приділятися не тільки технологічним аспектам, а і підбору персоналу, його професійній підготовці, оскільки саме висока дисципліна, від-

повідальність, комунікативні здібності та компетентність співробітників call-центрів є запорукою залучення нових та утримання вже існуючих клієнтів банку.

Підготовка персоналу, як правило, включає індивідуальну роботу з кожним співробітником для визначення його потенційних можливостей, реалізацію спеціальних програми навчання. Велике значення мають системи мотивації працівників, що повинні залежати не тільки від кількості опрацьованих запитів, а і від міри задоволеності клієнтів спілкуванням з оператором. Для успішної роботи необхідно розроблення внутрішніх стандартів якості обслуговування.

У сучасних умовах розвиток концепції телефонних центрів йде за трьома 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. Найближчим часом телефонні розмови перестануть бути виключним засобом взаємодії з клієнтами: паралельно оператори будуть спілкуватися з ними через онлайнові 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 та іншими фахівцями головного офісу банку.

#### **5.4. Новації у розвитку платіжних інструментів та платіжних систем**

В останні десятиліття у контексті розвитку роздрібного банківського бізнесу кредитні інститути все активніше звертають увагу на ринковий сегмент, в якому здійснюються дрібні за сумами платежі, що пов'язані з поточними витратами фізичних осіб. Враховуючи зниження операційних затрат на оброблення значних обсягів платіжної інформації, що відбулося завдяки впровадженню сучасних технологій, цей ринок має високий потенціал для подальшого розвитку банківської діяльності та забезпечення кредитних інститутів стабільними доходами.

Оскільки одним з контрагентів при здійсненні роздрібних платежів обов'язково є людина, то інноваційна діяльність банків у цієї сфері залежить не тільки від розробки передових технологій, наявності нових платіжних рішень та відповідної регулятивної бази, а

і від готовності споживачів користуватися новими платіжними інструментами, впевненості в їх зручності та надійності.

Спектр платіжних інструментів, що характерний для роздрібних платіжних систем, є достатньо широким і у різних країнах може суттєво розрізнятися. Перш за все, до них відноситься готівка, у тому числі і електронна, що є універсальним засобом платежу. Для оплати покупок у підприємствах торгівлі та сервісу використовуються чеки та платіжні картки, для здійснення періодичних платежів, внесків, оплати рахунків застосовуються кредитові перерахування та прямі дебети (див. рис. 5.1).

*Загальною тенденцією для всіх розвинутих країн є збільшення частки електронних платіжних інструментів* (див. табл. 5.1, що складена за даними Банку міжнародних розрахунків), а також створення можливості автоматичної обробки інструментів на паперових носіях. Останнє положення можна проілюструвати декількома прикладами, що пов'язані з впровадженням банками інноваційних технологій.

Проблема обробки великої кількості паперових чеків особливо гостро відчувається у США, де вони залишаються традиційним засобом роздрібних розрахунків. Тому у цій країні протягом 1990-х років була запроваджена так звана транкація чеків (від англ. truncation – безпаперовий документообіг), тобто зупинка у банку подальшого руху паперового чеку і перетворення його або на електронну дебетову трансакцію, або на скановану копію; при цьому обидва варіанти вважаються легітимними. Наприкінці ХХ століття набула поширення транкація чеків у точках продажу (англ. point-of-sale (POS) truncation), коли інформація за чеками безпосередньо з торговельного підприємства передається в автоматизовану клірингову палату, а сам чек повертається людині, що його виписала. Для подальшого зниження операційних витрат, Федеральна резервна система США у 2003 році прийняла нормативний документ, що дозволяв повністю замінювати рух паперових чеків передачею їх електронних субститутів, та була запроваджена електронна система чекового клірингу Check21. Все це дозволило суттєво знизити операційні витрати, прискорити процес розрахунків, скоротити обсяги «флоту», тобто безоплатного кредиту чекодавцям до моменту списання коштів з їх рахунків, та шахрайства з чеками.

Таблиця 5.1.

## Структура розрахунків у деяких розвинутих країнах світу (у відсотках)

Країна	Чеки		Кредитові трансферти		Прямі дебети		Платіжні картки		Перекази е-грошей											
	за кіль- кістю	за сумою	за кіль- кістю	за сумою	за кіль- кістю	за сумою	за кіль- кістю	за сумою	за кіль- кістю	за сумою										
	2004	2007	2004	2007	2004	2007	2004	2007	2004	2007										
Канада	18,9	14,8	38,2	33,4	10,8	11,9	54,2	58,7	8	8,1	4,3	4,5	62,3	65,2	3,3	3,4	...	...		
Фран- ція	29,7	23,8	1,9	8,9	18,6	17	97,2	85,6	18,2	19	0,7	4,2	33,4	40	0,2	1,3	0,1	0		
Німеч- чина	0,8	0,6	1,7	0,7	42,2	36,2	87,3	83	41,4	48,3	10,5	16,1	15,3	14,5	0,5	0,2	0,3	0,4	0	
Сінга- пур	4,6	4,7	74,2	78,1	1	1,4	15	15,4	2,5	2,9	6,5	6,3	6,4	...	4,1	...	85,3	90,8	0,2	0,2
Велика Брита- нія	15,9	10,7	2,2	1,5	19,6	21	96,5	97,3	19,7	19,9	0,9	0,8	44,8	48,4	0,4	0,4	...	...	...	...
США	41,4	28,6	60	52,4	5,9	6,5	19,9	25,1	6,8	10,4	16,7	18,3	45,9	54,5	3,4	4,2	...	...	...	...

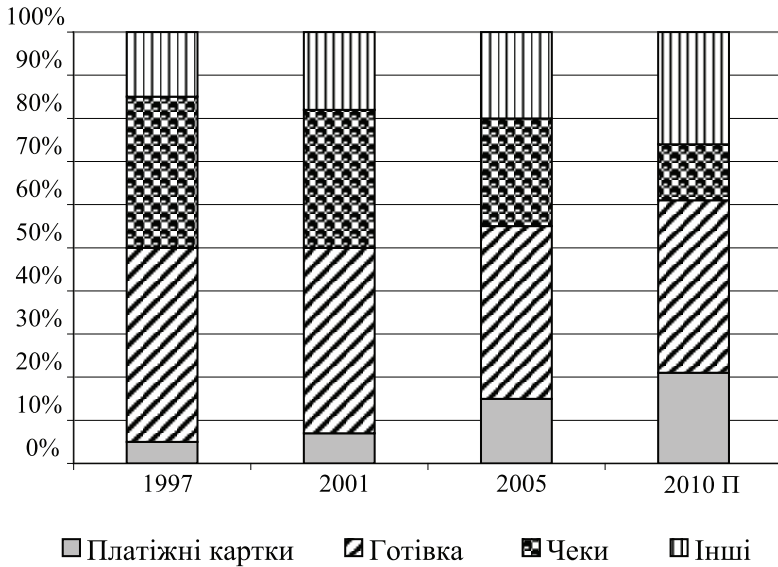


Рисунок 5.1. Динаміка застосування різних засобів розрахунків та платіжних інструментів у сфері роздрібних послуг у розвинутих країнах

Іншим шляхом вдосконалення роботи з паперовими документами є запровадження електронного представлення рахунків за товари і послуги та їх онлайн-оплата – EBPP (англ. Electronic Bill Presentation and Payment). Замість надсилання споживачам паперових рахунків, підприємства торгівлі та комунальних послуг зараз мають можливість виставляти їх на своєму сайті або відправляти клієнтам електронною поштою. Зразок такого рахунку представлений на рис. 5.2.

Клієнти банків, що використовують інтернет-банкінг, мають можливість сплачувати ці рахунки в автоматичному режимі шляхом прямих кредитових переказів. Існують декілька моделей проведення цих платежів, одна з яких на початку 2000-х років була розроблена консорціумом трьох американських банків – J.P. Morgan Chase, First Union та Wells Fargo. Якщо кредитор не має можливості отримувати електронні перекази, то банк на підставі документа клієнта може сформувати паперовий чек та надіслати його одержувачу. Крім того, банки пропонують юридичним та приватним особам управління оплатою рахунків, інтеграцію цих операцій з системою бухгалтерського обліку та надання різноманітних звітів. Послуга користується значним попитом у споживачів.

Розділ 5. Інноваційні технології банківського обслуговування

**YourPhoneCompany**  
PO Box 12345  
Salt Lake City, UT  
88888

**PAY ONLINE**  
**ITEMIZED SERVICES**  
**LOCAL CHARGES**  
**LONG DISTANCE CHARGES**  
**INTERNATIONAL CHARGES**  
**SPECIAL OFFERS**  
**FILE CABINET**

Account #: 12345-5678-654      Name: Mr. John Smith  
Balance Fwd: \$00.00      PO Box 3987  
New Charges: \$248.51      Salt Lake City, UT  
Total Due: \$248.51      89999  
Due Date: Oct 31, 1998

you saved **10%**  
click here

Dear Mr. Smith:  
Because you have made  
10 International calls in the  
last 30 days, you have  
been awarded a

**10%  
INTERNATIONAL  
Discount**

Charges: \$215.89  
Savings: -\$21.59  
New Balance: \$194.30

Рисунок 5.2. Електронний рахунок на сплату послуг телефонної компанії

До числа платіжних інструментів, що найбільш активно розвиваються в останні десятиліття, відносяться, безумовно, **платіжні картки**. Не слід забувати, що це поняття є доволі широким та об'єднує дві великі групи карток. До першої, яка виникла значно раніше, відносяться платіжні картки, котрі використовуються держателями для розрахунків за послуги, що надаються їх емітентами (торговельними, транспортними організаціями, автозаправними станціями тощо). За механізмом своєї дії вони, як правило, є кредитними та дисконтними.

Банківські платіжні картки (БПК), які вперше були емітовані у 1958 році, передбачають ведення поточних рахунків клієнтів і призначені для отримання готівки у банкоматах та різноманітних за способами розрахунків за товари і послуги. Кількість БПК у всьому світі постійно зростає. За даними Банку міжнародних розрахунків, серед розвинутих країн лідерами за кількістю карток, що припадає на одного мешканця, у 2007 році стали США (5,3), Велика Британія (2,32), Швеція (1,65) та Бельгія (1,64).

Цікавою тенденцією, певним чином пов'язаною з інноваціями банків у сфері карткового бізнесу, стало збільшення останнім часом частки дебетових карток у загальній кількості БПК. Це можна пояснити, по-перше, появою наперед оплачених карток, які можна дуже швидко оформити, а використовуються вони тільки із введенням PIN- коду, що підвищує їх захищеність, – Maestro Prepaid, Visa Electron Instant Issue, Visa Travel Money Cash Passport тощо. По-друге, з метою розширення своєї діяльності банки почали звертати увагу на сегмент населення, який раніше не мав доступу до банківського обслуговування – іммігранти, низькооплачувані працівники, сільські мешканці; призвичаювання їх до користування банківськими послугами починається саме з відкриття базових поточних рахунків і оформлення дебетових карток. По-третє, банки країн з перехідною економікою, що нещодавно вийшли на ринок платіжних карток, в основному, надають своїм клієнтам, які, як правило, не мають кредитних історій, саме дебетові картки.

В Україні розвиток карткового бізнесу розпочався з другої половини 1990-х років, а лідерами виступали такі банки, як Приватбанк, Аваль, Правекс, Надра. Слід відзначити, що зацікавленість у цьому банківському продукті виявили перш за все люди, що часто виїздили за кордон. Зрештою, основною сферою застосування платіжних карток стала виплата у безготівковій формі заробітної плати, пенсій, соціальної допомоги тощо приватним особам, а не здійснення роздрібних розрахунків та збільшення платоспроможного попиту населення за рахунок кредиту, як це було у розвинутих країнах. Тому в Україні розвиток еквайрінгу та мережі терміналів для прийому карток у підприємствах торгівлі та послуг і зараз значно відстає від темпів їх емісії.

З технологічної точки зору, 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 можуть використовуватися у режимі як дебетової, так і кредитної картки. Вперше технологія смарт-карт була використана у Франції для оплати телефонів-автоматів (тоді застосовувалися найпростіші «картки з пам'яттю», що діяли до повного витрачання вміщених на них коштів), а у 1992 році там же з'явилися перші банківські карти з мікрочипами.

Банківські смарт-карти ще називають мікропроцесорними, інтелектуальними, оскільки вони зберігають інформацію про пере-



несені в «електронний гаманець» кошти, надають відомості про рух коштів, можуть бути у будь-який момент поповнені тощо. Крім того, на одній такій картці допустиме розміщення декількох різнофункціональних додатків. 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.

Міжнародний стандарт виготовлення і використання смарт-карт був розроблений у середині 1990-х років спільними зусиллями платіжних асоціацій Europay, MasterCard та Visa, тому має назву EMV. Такі карти набули значного поширення у Європі та Японії, проте на США припадає лише два відсотка світового обсягу їх використання. Фахівці пояснюють це задоволеністю споживачів вже існуючою системою та небажанням банків вкладати кошти у переобладнання платіжних терміналів.

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 технічної бази 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. Безконтактні смарт-карти можливо використовувати для платежів на невеликі суми, оскільки нор-

мативно встановлюється певний ліміт розрахунку (наприклад, в Австралії це 35 австралійських доларів). Проте споживачів турбує проблема збереження коштів, оскільки використання цих карт не потребує введення PIN – коду, а тому вони є потенційно привабливими для злочинців.

Слід зазначити, що в Україні вже теж знаходяться на етапі дослідного тестування картки НСМЕП з «двохконтурним» чипом, який підтримує два інтерфейси: контактний та безконтактний. Серед додаткових можливостей таких карток – функція електронно-цифрового підпису.

Абсолютно новим методом здійснення розрахунків є **біометричні платежі**, що передбачають біометричну аутентифікацію для ідентифікації платника 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.

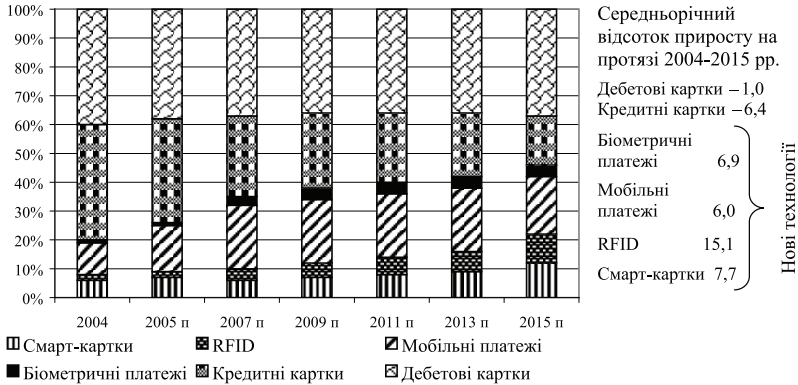
Для отримання можливості здійснення розрахунків «за відбитком пальцю» людині потрібно зареєструватися на спеціальному терміналі, вказати номер свого банківського рахунку та зняти відбиток вказівного пальцю. Надалі розрахунки за товари і послуги клієнт може здійснювати простим прикладанням пальцю до скануючого пристрою у торговельному закладі. Ініційовані таким чином платежі розглядаються як автоматичне дебетування поточного рахунку.

Даний вид платежів був вперше застосований у супермаркеті в американському місті Сіетлі у 2002 році, а у 2006 році у США ним користувалося вже більше двох мільйонів осіб. З компаніями, що розробляють обладнання для здійснення біометричних платежів, активно співпрацюють Citibank та Bank of America.

На рисунку 5.3 представлена перспективна структура роздрібних платежів у розвинутих країнах за даними прогнозів, зроблених аналітичними компаніями на рубежі 2004-2005-го років. Виходячи з наведених даних, експерти прогнозують поступове зростання частки платежів, пов'язаних з новітніми технологіями, з одночасним зменшенням частки вже достатньо традиційних – з використанням кредитних та дебетових карток.

Наступною сферою інноваційної діяльності банків у плані 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

ринку 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.



Рисунк 5.2. Динаміка обсягів використання платіжних інструментів

З'ясувалося, що у розвинутих країнах групою населення, що найбільш потребує таких послуг, є іммігранти, які схильні пересилати кошти собі на батьківщину. Зокрема, у США – це великий контингент мешканців, що говорять іспанською мовою, у Франції та інших європейських країнах – вихідці з арабських країн тощо. Як правило, вони не мають банківських рахунків, тому здійснення звичайних переказів для них є неможливим. Тарифи небанківських платіжних систем для іммігрантів теж виявляються зависокими, тому дуже часто вони вимушені користуватися достатньо ненадійними так званими неформальними системами переказу коштів, що представлені операторами, які знаходяться у різних країнах та здійснюють передачу коштів через особисті зв'язки. Оскільки світовим співтовариством вважається, що вищезазначені системи можуть використовуватися для фінансування тероризму, діяльність банків із запровадження систем транскордонних переказів знаходиться у руслі боротьби з цим загрозливим явищем.

Американський банк Wells Fargo розробив одну з найбільш ефективних у країні систем грошових переказів, що передбачає багато варіантів пересилання грошей: відправка готівкою – отримання

готівкою або на рахунок; відправка з рахунку – отримання на рахунок або готівкою. Постійні клієнти банку користуються знижками на оплату послуг, тарифи на які є більш вигідними, порівнюючи з небанківськими системами переказів. Достатньо широкою є і географія регіонів світу, куди можна надіслати переказ за даною системою – Сальвадор, Китай, В'єтнам, Індія, Філіппіни та інші.

Bank of America працює з мешканцями США, що говорять іспанською, пропонуючи їм послуги з переказу коштів до Мексики на основі самостійно розробленого технологічного продукту під назвою SafeSend. Клієнтам видається спеціальна картка, що використовується для безпечної відправки коштів за межі США через кіоски самообслуговування. У Мексиці отримати ці гроші можна через банкомати. Аналогічну систему переказів запровадив банк Harris (штат Іллінойс), який взагалі характеризується інноваційними підходами до розвитку власної діяльності. Якщо тариф за звичайними міжнародними платежами складає у цьому банку 45 доларів, то переказ системою Envios de Dinero Harris коштує тільки 10 доларів, з можливістю одержання коштів у двох тисячах відділень у Мексиці.

Роздрібні банки бачать у розвитку систем міжнародних переказів перспективи залучення клієнтів, що 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. Активну діяльність в останньому напрямку демонструє, наприклад, один з найвідоміших банків США Bank of New York Mellon, який виступає провайдером відповідних послуг для регіональних банків через власну систему Remit Worldwide<sup>SM</sup>.

Українські банки теж останнім часом розробляють та запроваджують так звані системи прискорених переказів приватних осіб, серед яких «АвальЕкспрес», «ПравексТелеграф», «СОФТ» Укрсоцбанку, «Укрпроміль» Укрпромбанку, «Аверс» банку «Фінанси та кредит», «PrivatMoney» Приватбанку тощо. Разом з тим, міжнародні перекази поки що можна здійснити тільки через систему «PrivatMoney» та, певним чином, СОФТ. Проте слід зазначити, що комерційні банки України наприкінці 2008 року були членами двадцяти банківських та небанківських систем міжнародних переказів.

Говорячи про роздрібні платіжні системи, не слід забувати, що технологічні інновації постійно відбуваються і на рівні державних та приватних міжбанківських платіжних систем у напрямку підвищення безпеки та ефективності грошового обігу, що забезпечує стабільні умови функціонування банківських систем. Ці нововведення безпосередньо не впливають з інноваційної діяльності окремих комерційних банків; як правило, вони запроваджуються центральними банками і тому є зовнішніми до інших фінансових інститутів, проте вимагають в останніх постійної перебудови внутрішніх технологічних процесів.

У цьому плані особливої уваги заслуговує практика функціонування та розвитку української Системи електронних платежів (СЕП), ініціатором та розробником якої є Національний банк України. Робота СЕП, що є однією з небагатьох єдиних загальнонаціональних платіжних систем, була розпочата з січня 1994 року. Необхідно зазначити, що існуючі в інших країнах системи, як правило, обслуговують або певні сектори фінансового ринку, або певні види розрахункових операцій.

З моменту свого створення СЕП НБУ виконувала міжбанківські перекази у файловому (або пакетному) режимі, забезпечуючи при цьому швидкість отримання коректного переказу у термін не більше, ніж за дві години. Зарахування коштів банку-одержувачу при цьому здійснюється тільки після того, як він підтвердить отримання файлу платежів відповідною квитанцією. 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 одержувача негайно, у момент надходження платежу від відправника до СЕП. Саме це є головною ознакою нового покоління платіжних систем класу RTGS, згідно з міжнародною класифікацією (англ. Real Time Gross Settlement)

З 2006 року вищезазначені системи 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, забезпечує приймання платежів у режимі реального часу. Більшість банків (біля 90%) здійснюють поки що платежі у пакетному режимі і не використовують систему термінових переказів, підключення до якої є добровільним і залежить

від готовності банку до роботи за онлайновими технологіями. Така ситуація підтверджується статистичними даними Національного банку України за 9 місяців 2008 року: у файловому режимі за цей час було здійснено 259,5 млн початкових платежів, у режимі реального часу – тільки 526 тис.

Разом з тим, у світовому масштабі найбільш цікаві процеси розвитку платіжних систем зараз відбуваються в Європейському Союзі, конкретніше – у межах Європейського валютного союзу. Для здійснення платежів у євро з 1999 року там почала діяти міжнародна система TARGET (англ. Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer), яка забезпечує здійснення розрахунків у режимі реального часу. TARGET можна розглядати як аналог системи FedWire у США як за структурою, так і за призначенням, зокрема, тому що вона призначена для сприяння Європейському центральному банку у проведенні грошово-кредитної політики у зоні євро. Розрахунки проводяться через регіональні розрахункові центри, роль яких грають національні платіжні системи країн – учасниць.

Система TARGET може використовуватися для здійснення будь-яких кредитових переказів в євро – між центральними банками, між національними платіжними системами, міжбанківських та клієнтських платежів. Проте її використання є обов'язковим тільки для платежів, що пов'язані з проведенням грошово-кредитної політики.

Наступним кроком у розвитку платіжних систем Європейського Союзу стало створення концепції SEPA (англ. Single Euro Payments Area – єдина зона платежів в євро), у межах якої передбачається ліквідувати всі відмінності між внутрішніми та міжнародними платежами в євро.

SEPA була спроектована згідно з прийнятою Європейським парламентом у квітні 2007 року Директивою про платіжні послуги, яка поставила за мету забезпечити, щоб міжнародні платежі в ЄС, особливо кредитні перекази, прямі дебетові платежі та платежі за банківськими платіжними картками, були такими ж простими, ефективними і надійними, як внутрішні платежі у державах-учасниках. SEPA включає всі країни Європейського Союзу, а також Ісландію, Норвегію, Ліхтенштейн і Швейцарію.

У кінці січня 2008 року європейськими країнами була реалізована перша частина концепції – гармонізація виконання кредитових

переказів на підставі платіжних доручень. **Автоматичну оплату рахунків** планується запровадити з 1 листопада 2009 року, тоді клієнти банків отримують можливість безперешкодно оплачувати товари і послуги постачальникам в інших країнах. Нарешті, з кінця 2010 року будуть повністю уніфіковані умови випуску та використання платіжних карток, але вже з 2008 року всі банки в ЄС зобов'язані видавати клієнтам тільки ті чип-карти, що відповідають стандартам EMV.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Якими причинами був викликаний розвиток дистанційних методів обслуговування клієнтів комерційними банками?
2. Охарактеризуйте основні методи дистанційного обслуговування.
3. Визначте сучасні напрямки розвитку телефонного банкінгу.
4. В яких організаційних формах відбувається надання банківських послуг через інтернет?
5. Проаналізуйте перспективи та проблеми розвитку інтернет-банкінгу.
6. З якою метою банками створюються call-центри?
7. Які принципи організації роботи банківських call-центрів?
8. Назвіть основні тенденції розвитку сучасних роздрібних платіжних систем.
9. Які інноваційні проекти реалізуються у наш час банками в сфері платіжних технологій?

## РОЗДІЛ 6. ІННОВАЦІЇ У БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА МАРКЕТИНГУ

### 6.1. Розвиток організаційних структур комерційних банків

Теоретично та практично доведено, що інновації, у тому числі банківські, є поняттям значно ширшим, ніж просто впровадження нових продуктів та технологій. Інноваційно можуть змінюватися і стратегія банку, бізнес-модель його діяльності, система управління, механізми побудови взаємовідносини з клієнтами та маркетингової діяльності. Все це, зрештою, також спрямовано на досягнення переваг у конкурентній боротьбі, забезпечення позиціонування банку на фінансовому ринку, зростання вартості бізнесу.

Однією з найважливіших функцій банківського менеджменту є створення організаційної структури банку, яка визначається, насамперед, стратегією його розвитку. Взагалі під **структурою** розуміється внутрішня побудова роботи певної системи, тобто сукупність її елементів та сталих зв'язків між ними. Крім стратегії, на організаційну структуру банку впливають зовнішнє середовище (споживачі, конкуренти, темпи змін), технологія, масштаби діяльності, стадія життєвого циклу (становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення). Тому його структура не є чимось непорушним, а постійно модернізується у відповідності з новими цілями та завданнями. Якщо банк хоче досягнути реальних успіхів на ринку, то його організаційна побудова повинна забезпечувати тісну взаємодію усіх ланок управління, чіткий розподіл праці та сувору регламентацію роботи кожного співробітника.

У даний час повною мірою спостерігається різноманіття у сфері побудови банківських структур, проте виділяються певні базові типи, що відносяться до двох широких класів – **механістичних та органічних**.

Історично першим виник *лінійно-функціональний тип* організаційної структури, який теоретично притаманний слабодиверсифікованим банкам малих та середніх розмірів, що функціонують у відносно стабільних зовнішніх умовах. Проте на банківських ринках, що розвиваються, він є найбільш розповсюдженим й передбачає виділення структурних підрозділів відповідно окремим банківським продуктам, що пропонуються ринку, на основі ієрархічної вертикалі влади.



Разом зі зростанням масштабів бізнесу і неможливістю ефективно здійснювати його централізований контроль з'явилися *дивізіональні структури* (від англ. division – підрозділ), які у сучасних умовах консолідації капіталу шляхом злиттів та поглинань знайшли подальший розвиток в утворенні *банківських холдингів*. Дивізіональна структура будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за сферами бізнесу, групами споживачів, за місцем розташування. Вищі ланки управління банком тут займаються лише загальними питаннями (стратегічними, кадровими тощо), а решту своїх функцій делегують виробничим підрозділам (дивізіонам), які мають свою власну управлінську структуру і можуть автономно функціонувати, надаючи певне коло послуг клієнтам.

Дивізіональна структура вперше була запроваджена в американському First National City Bank, який здійснив дивізіоналізацію за п'ятьма групами клієнтів ще у 60-х роках ХХ ст. Із середини 1980-х років ця структура у великих банків розвинутих країн стала домінуючою. Так, німецький Deutsche Bank у даний час має у своїй структурі три дивізіони:

- корпоративний та інвестиційний бізнес (Corporate and Investment Bank – CIB), що, у свою чергу, складається з двох підрозділів, один з яких є відповідальним за різноманітні операції з цінними паперами, корпоративне фінансування та консультивання (Corporate Banking & Securities), а інший – за торговельне фінансування, кеш-менеджмент та трастові операції (Global Transaction Banking);
- приватний бізнес та управління активами (Private Client and Asset Management – PCAM), до складу якого входять Asset and Wealth Management (управління активами інституційних та приватних клієнтів, послуги взаємних фондів) та Private & Business Clients (традиційні послуги приватним клієнтам та малому і середньому бізнесу);
- корпоративне інвестування (Corporate Investments – CI), що займається інвестиціями самого банку у статутні фонди, нерухомість тощо.

Вважається, що, порівнюючи з лінійно-функціональною, дивізіональна структура є більш гнучкою, орієнтованою на нові ринки та технології, на нецінову конкуренцію, в її рамках швидше вирішуються міжфункціональні проблеми, приймаються рішення.

Наступним кроком еволюції організаційних структур стала поява **органічних або адаптивних структур**, які почали активно розвиватися наприкінці 1970-х років, що супроводжувалося перетворенням управлінських зв'язків в організаціях з вертикальних на горизонтальні, коли змінюється сам характер підпорядкованості (керівник не наказує підлеглому, а консультиється з ним, з'ясовує його думку, а іноді доручає вирішувати питання самостійно).

Основоположним принципом побудови горизонтальних структур є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їх взаємодії з метою ефективного, без шкоди для основної діяльності банку, вирішення певної проблеми, для якої, враховуючи запити клієнтів, критичним є часовий ресурс.

Відображенням процесу створення інноваційних структур є все більш широке використання банками *проектного принципу* їх побудови. Сутність його полягає в об'єднанні частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів кредитного інституту у рамках так званих проектних груп, орієнтованих на рішення конкретних завдань. За змістом ці завдання можуть бути дуже різноманітними: від створення та запровадження нового продукту до розробки нових інформаційних технологій або оновлення методів управління. Проектна група користується значною організаційно-управлінською самостійністю. Перевагою цієї структури є апробування широкого спектру можливостей розвитку банку, що дозволяє виявити найбільш перспективні з них. Як правило, банки орієнтують діяльність таких підрозділів на розробку цілого спектру взаємопов'язаних послуг, тобто мова може йти про створення нового напрямку комерційної діяльності банку.

*Матрична структура* характеризується поєднанням декількох напрямів керівництва, при цьому багатомірність такої організації залежить від кількості аспектів діяльності, що комбінуються. Наприклад, трьохмірна матрична структура може передбачати орієнтацію на продукт, групу клієнтів, географію бізнесу. Така структура має одну суттєву перевагу – навіть при великих розмірах банківського інституту вона дозволяє йому бути максимально гнучким.

Використання двомірної матричної моделі, що комбінує функціональний поділ і поділ за групами клієнтів, зазвичай веде до формування підрозділів, які здійснюють продаж продукту, тобто безпосередньо контактують з клієнтами, та підрозділів, які здійснюють певні супровідні або контрольні операції. У міжнародній практиці

служби, що займаються збутом послуг, прийнято називати «фронт-офіс» (англ. front office), їх завдання полягають у залученні нових клієнтів, продажу послуг, укладанні договорів тощо.

Сукупність відділів, що займаються оформленням банківських операцій, отримала назву бек-офіс (англ. back office). Її завданням є аналіз операцій або проектів, їх оцінка, прийняття рішення та контроль за його виконанням, здійснення бухгалтерських операцій. Двохмірна модель дозволяє врахувати кон'юнктуру ринку, потреби різних груп клієнтів, орієнтувати збут продуктів на нові канали.

Разом з тим, суттєве ускладнення зовнішнього середовища банків викликає необхідність забезпечення структурної мобільності комерційних банків, під якою розуміється їх спроможність порівняно швидко реорганізувати свою структуру в залежності від зміни зовнішніх умов та внутрішніх вимог самої організації (перегляд цілей, стратегії, принципів), звільнитися від тягаря зайвих елементів.

В останні роки разом з початком формування інформаційної економіки набувають поширення організації *мережевого типу*. Мережа у даному випадку визначається як група компаній, які об'єднуються з метою використання своїх особливих ресурсів і специфічних переваг для реалізації певних спільних проектів й які територіально можуть знаходитися у будь-якому регіоні світу. Формування мережевих структур на засадах партнерств та стратегічних альянсів вимагає, зокрема, впровадження системних інновацій. Одним із шляхів створення такої організації є використання аутсорсингу (англ. outsourcing – залучення зовнішніх ресурсів).

Під **аутсорсингом** розуміється часткова або повна передача робіт із забезпечення певних необхідних, але підтримуючих функцій стороннім організаціям для концентрації власних зусиль на основній діяльності, яка виконується власним персоналом та власними ресурсами. Разом з тим, під поняття аутсорсингу не підпадають одноразові роботи, що виконуються підрядником за контрактами або субконтрактами. Таким чином, у банку відпадає необхідність утримувати деякі функціональні підрозділи, роботу яких краще, швидше та дешевше зможуть зробити аутсорсери, які є професіоналами у конкретній сфері діяльності.

Аутсорсинг може бути тактичним та стратегічним. *Тактичний* включає передачу другорядних функцій та напрямків діяльності фінансово-кредитних інститутів (обслуговування банкоматів, комп'ютерного парку, прибирання офісів тощо) і здійснюється

на основі короткострокових угод, що регулярно переглядаються. *Стратегічний аутсорсинг* охоплює наближені до основних функції (наприклад, ІТ-забезпечення або розробки та дослідження) та розрахований на більш тривалий період у сім – десять років. Крім того, аутсорсинг буває національним, коли фірма – аутсорсер знаходиться у тій же країні, що і банк, та зарубіжним, останній має й іншу назву – офшоринг.

Банки швидкими темпами почали розвивати аутсорсинг з початку 1990-х років. За даними Європейського центрального банку, основними причинами, з яких вони віддають частину власних операцій на стороннє виконання, є зниження витрат, отримання доступу до нових технологій, можливість концентрації на основній діяльності (див. рис. 6.1).

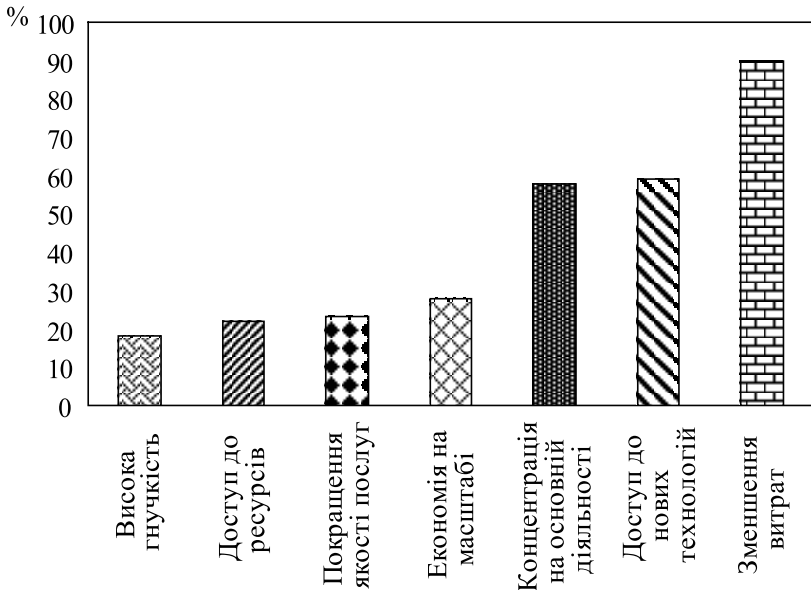


Рисунок. 6.1. Основні причини використання аутсорсингу 100 найбільшими банками Європейського Союзу

Практика 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 контакт-центрів;
- розробка та підтримка банківського сайту;
- розробка та підтримка рішень для інтернет-банкінгу;
- операції з платіжними картками;
- процесинг та технічне обслуговування пристроїв самообслуговування;
- обслуговування кредитів, особливо іпотечних;
- стягнення простроченої заборгованості (колекторські компанії);
- послуги з інкасації;
- маркетингові дослідження, підготовка PR- акцій;
- господарська діяльність.

У процесі побудови певної організаційної структури основна проблема полягає у її проектуванні, що останнім часом відбувається з використанням процесного підходу.

## 6.2. Процесний підхід та реінжиніринг банківських бізнес-процесів

Вдосконалення механізмів управління комерційними банками відбувається, незважаючи на специфіку цього виду бізнесу, у руслі розвитку загальної теорії та практики менеджменту. Тож треба відмітити, що у середині 80-х років минулого століття, коли можливості екстенсивного росту компаній, насамперед у США, були вже вичерпані, спеціалісти з управлінських технологій у пошуках можливостей радикального підвищення прибутковості і вартості бізнесу звернули увагу на проблеми ефективності реалізації бізнес-процесів. **Процесний підхід** став інноваційним напрямом в організації управління великими корпораціями, у тому числі, і банками.

Слід зазначити, що сам цей термін офіційно був визначений тільки 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». Під **бізнес-процесом** розуміється стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює ресурси (для банків це – гроші, інформація, досвід персоналу) у результат (або словами стандарту – «входи у виходи»), що має цінність для клієнта.

Формалізованість та регламентованість бізнес-процесів є одним з ключових факторів успіху будь-якого комерційного банку. Це сприяє комплексному розвитку банку, дозволяє підвищити керуваність та контрольованість його діяльності, тиражувати процеси в рамках філій та відділень, зменшити залежність бізнесу від зміни 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, управління ризиками, управління персоналом тощо – та *допоміжні* (зокрема, адміністративно-господарські, юридичне забезпечення, ІТ-забезпечення та зв'язок, безпека, бухгалтерський облік тощо).

Необхідно відмітити, що виокремлення основних бізнес-процесів, насамперед, базується на визначенні стратегії банку, змістом якої є виділення останнього у конкурентному середовищі і пропонування клієнтам унікальної цінності – унікального поєднання продукту, ціни, обслуговування, взаємовідносин з банком та його іміджу. Зрозуміло, що при різних стратегіях основні бізнес-процеси будуть розрізнятися. Так, на перших етапах становлення економіки України та її банківської системи основними клієнтами банків були підприємства, для яких найбільшу цінність мало одержання кредиту. Тому основними бізнес-процесами були видача позик, робота з проблемними кредитами і, зрештою, розрахунково-касове та інше обслуговування клієнтури. Тепер ситуація докорінним чином змінилася, що знайшло відображення у суттєвій диверсифікації клієнтської бази комерційних банків та її потреб, тому банківські стратегії сконцентровані саме на комплексному обслуговуванні конкретних груп клієнтів – великих корпорацій, малого та середнього бізнесу, приватних осіб, що і окреслює склад основних бізнес-процесів.

Застосування процесного підходу означає новий 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 в прискореній реакції комерційних банків як на внутрішні, так і на зовнішні зміни.

Ідентифікацію та описання 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 застосування 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. Наприклад, «кредитування корпоративних клієнтів» (1-й рівень) включає кредит, кредитну лінію, факторинг, врахування векселів тощо; «кредит» (2-й рівень) включає його оформлення, видачу та погашення; «оформлення кредиту» (3-й рівень) включає отримання заявки позичальника, співбесіду, консультування, перевірку документів, визначення кредитоспроможності тощо, які вже є підпроцесами 4-го рівня.

У другому варіанті спочатку аналізується організаційна структура банку і описується діяльність підрозділів у рамках різних бізнес-процесів. Зрештою всі процедури одного бізнес-процесу з різних відділів зводяться в єдину схему.

Цілісне описання процесу передбачає надання відповідей на наступні запитання:

- які процедури (функції, роботи) необхідно виконати для отримання заданого кінцевого результату;
- в якій послідовності виконуються ці процедури;
- які механізми контролю та управління існують у рамках бізнес-процесу, що розглядається;
- хто виконує процедури;
- які вхідні документи/інформацію використовує кожна процедура;
- які вихідні документи/інформацію генерує процедура бізнес-процесу;
- які ресурси необхідні для виконання кожної процедури;
- яка документація/умови регламентують виконання процедури;
- які параметри характеризують виконання процедур і бізнес-процесу у цілому.

Наприклад, бізнес-процес «прийом депозитів від фізичних осіб» в українських банках включає консультування клієнта, оформлення депозитного договору, заповнення картки зразків підписів, проведення ідентифікації клієнта, занесення його даних у базу автоматизованої банківської системи, відкриття депозитного рахунку, присвоєння як клієнту, так і рахунку всіх необхідних додаткових

аналітичних параметрів, оформлення приходного касового документа, його контроль, прийом і зарахування готівкових коштів на депозитний рахунок, формування алгоритму нарахування відсотків за депозитом. Учасниками цього процесу можуть бути менеджер, працівник бек-офісу, контролер, касир. Кінцевим результатом є збільшення ресурсної бази комерційного банку.

Завданням управління будь-яким бізнесом є необхідність удосконалення останнього, проте виникає питання, наскільки радикально і з якою періодичністю це треба робити. У науці та практиці існують дві протилежні точки зору. Одні спеціалісти вважають, що конкурентоспроможність компаній доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні покращення бізнес-процесів. Ці погляди знаходять відображення у концепції загального управління якістю – TQM (англ. Total Quality Management).

Інша точка зору полягає у тому, що у наші часи 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 напрямку досліджень пов'язується з публікацією у 1993 році американськими вченими М. Хаммером і Дж. Чампі своєї роботи під назвою «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі». Вони визначають реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінного покращення вирішальних показників її діяльності: вартості, якості, обслуговування та швидкості». Запорукою успішності реінжинірингу вважається виникнення нестандартної ідеї, яка дозволяє докорінним чином змінити бізнес-процес, підвищуючи цінність продукту для клієнта.

Автори цієї концепції розглядали BPR як революцію у бізнесі, яка означає відступ від базових принципів побудови компаній, що були запропоновані століття тому, та перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність. Тому дуже часто проведення реінжинірингу асоціюється у практиків тільки із застосуванням інно-



ваційних інформаційних технологій. Проте це є лише одним з його напрямків та методів забезпечення. Проблеми найчастіше лежать 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». Крім того, реінжиніринг породжує багато змін не тільки у бізнес-процесах: обов'язки працівників, організаційні структури, методи управління – все, що пов'язано з процесом, – повинно бути взаємопов'язано реорганізовано.

Особливо активно зарубіжні банки реалізовували програми BPR протягом 1990-х років. Їх досвід свідчить, що успішне здійснення реінжинірингу потребує поєднання декількох моментів. Насамперед, необхідно усвідомлення потреби у змінах з боку вищого керівництва банку, оскільки без рішучої підтримки «зверху» будь-яка інноваційна програма приречена на провал. 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 такого радикального перепроектування діяльності вимагає перехід банку від стратегії, що орієнтована на «виготовлення» фінансових продуктів, до стратегії, що орієнтована на задоволення потреб клієнтів.

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. При комплектуванні групи необхідно враховувати наступне: по-перше, менеджери на час здійснення реінжинірингу не зможуть виконувати свої безпосередні обов'язки; по-друге, хоч вони і краще знають банківський бізнес, але перевагами зовнішніх консультантів є комплексність і системність рішень, що пропонуються, вміння адаптувати запропоновані рішення до особливостей і фактичного стану бізнесу, позитивний досвід описання бізнес-процесів і постановки процесного управління.

Постає питання, які з процесів підлягають реінжинірингу? За твердженням експертів, 65% операцій, що виконуються персоналом

у західних компаніях, не потрібні і не додають вартості, 30% – хоч і не створюють додаткової вартості, але без них не можна обійтися, і тільки 5% – дійсно підвищують вартість. Тому основні зусилля у процесі здійснення проектів реінжинірингу повинні бути спрямовані на ліквідацію «зайвих» операцій, оптимізацію процесів супроводження бізнесу і підвищення ефективності основних бізнес-процесів.

Існують три критерії відбору бізнес-процесів для докорінної перебудови:

- їх дисфункціональність, тобто здійснення з найбільшими труднощами;
- значимість, тобто які процеси найбільш цінуються клієнтами банку;
- можливість реалізації, а саме: які з бізнес-процесів можуть бути перепроєктовані найбільш швидко і успішно.

Якщо існуючі бізнес-процеси вже попередньо проаналізовані та описані, то на стадії розробки здійснюється моделювання майбутніх бізнес-процесів за принципом «як повинно бути» з максимальним використанням можливостей інформаційних технологій. У цьому зв'язку слід відмітити, що говорячи про реінжиніринг, Білл Гейтс у своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» вважає необхідним створення своєї «нервової системи підприємства», щоб більшість звичайних процесів відбувалася, як у живому організмі, на рівні «рефлексів», залишаючи голову вільною для творчості та реакції у позаштатних ситуаціях.

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 ефективності проекту, з'ясується, наскільки повно реалізована його концепція. Ця стадія, безумовно, є необхідною, але аналіз буде плідним тільки у випадку, коли з самого початку проекту були встановлені певні цільові показники для кожного процесу, бажано у кількісному вимірі.

Українські банки приступили до впровадження проектів BPR на початку 2000-х років. Одним з перших у 2002 році анонсував проведення масштабного реінжинірингу роздрібного бізнесу банк «Аваль». Для його реалізації кредитний інститут уклав контракт з консалтинговою компанією Ernst&Yang та придбав новітню програмне забезпечення Bankmaster RS. У результаті банк отримав дворівневу систему реалізації бізнес-процесів, яка складається з центрального офісу як місця, де розробляються банківські продукти, здійснюється оцінки ризиків та формується політика банку, та широкої мережі філій та відділень, що займаються роздрібним продажем. Для клієнтів ця перебудова означала наявність стандартного набору банківських продуктів у кожному відділенні та можливість управління рахунком за допомогою будь-якого виду зв'язку.

У 2004 році Укрсоцбанк почав реалізацію проекту структурних перетворень, розрахованого на три роки, під назвою «Трансформація», основним змістом якого була оцінка та приведення до оптимального стану організаційно-функціональної структури, бізнес-процесів, регламентів банку з наступною підтримкою цих змін сучасною інтегрованою банківською системою T24 швейцарської компанії Temenos. У проєкті передбачалася участь зовнішніх консультантів, проте перевага віддавалася підготовці власного персоналу.

Нова бізнес-модель банку формувалася як сукупність наступних моделей:

- модель цілепокладання (стратегічна) – відповідає на питання, навіщо банк займається саме цим бізнесом, чому сподівається бути при цьому конкурентоспроможним, які цілі та стратегії для цього необхідно реалізувати;
- організаційно-функціональна модель – відповідає на питання, хто і що робить у банку та хто за що відповідає;
- функціонально-технологічна модель – відповідає на питання, що і як реалізується у банку;
- процесно-рольова модель – відповідає на запитання, хто і що робить, яким чином і для кого;
- кількісна модель – відповідає на запитання, скільки необхідно ресурсів;
- регламентна модель – показує, яким чином всі моделі взаємодіють.

Головною метою реінжинірингу визначався запуск механізму самоадаптації системи Укрсоцбанку, який дозволив би швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому най-

більш складним завданням вважалося забезпечення синхронізації змін – реорганізації бізнес-процесів, впровадження сучасного ІТ-рішення, вдосконалення знань та навичок персоналу.

### 6.3. Інновації у каналах продажу банківських послуг

Останнім часом банки активно займаються пошуком нових методів ведення свого бізнесу, які повинні бути зручнішими, доступнішими, оперативнішими та ефективнішими, порівнюючи з існуючою системою надання послуг клієнтам. Причому слід враховувати, що за допомогою різноманітних збутових каналів банк не тільки реалізує банківські продукти, але й має «зворотній зв'язок» зі споживачами, що дає йому можливість постійно розширювати інформаційну базу щодо клієнтів та їхніх потреб.

На протязі століть **банківські відділення** були єдиним можливим каналом надання банківських послуг, тому банки, намагаючись розширити обсяги діяльності, постійно збільшували їх кількість. До початку 80-х років минулого століття, коли почали активно розвиватися дистанційні форми обслуговування, зарубіжними банками було сформована розгалужена та багаточисельна мережа відділень, причому найвища її щільність спостерігалася у Бельгії, де на кожну тисячу мешканців приходилося одне відділення банку.

Фахівці почали говорити про надмірну щільність банківської мережі, використовуючи англійське слово «overbanking» – перенасиченість банками – та доводячи її не виправданість з точки зору збільшення операційних витрат. Тому розвиток нових методів банківського обслуговування клієнтів – по телефону та через інтернет – викликав процес масштабного закриття відділень, перш за все, у сільській місцевості. Так, з кінця 1980-х до початку 2000-х років загальна кількість філій англійських банків скоротилася з 20 тисяч до менш ніж 15 тисяч. За цей період National Westminster зменшив чисельність своїх відділень з 3086 до 1712, а HSBC – з 2090 до 1622. Банк Barclays за один день у квітні 2000 року, незважаючи на протести громадськості, закриття 171 своєю філією. «Персонал, папери та приміщення – це дорого», – говорили банкіри, які фактично намагалися «виштовхнути» клієнтів зі своїх відділень. Вважалося, що лише електронні дистрибуційні канали стануть запорукою успіху у банківському бізнесі майбутнього.

Проте дуже скоро проявилися негативні сторони цього процесу: багато фінансових інститутів зрозуміли, що вони втрачають

контакт з клієнтами, які, як і раніше, хотіли мати можливість час від часу спілкуватися з живими людьми у фізично існуючих банках. На хвилі зростання попиту на споживче та іпотечне кредитування, при неможливості дистанційного проведення перехресних продаж та консультування щодо нових продуктів, банки поступово почали повертатися до такого звичного каналу збуту, як відділення, проте концепція функціонування останніх стала абсолютно іншою. Тепер банки фокусують свої стратегії на відділеннях для того, щоб перетворити їх на центри фінансових консультацій та продажів і на основі цього зміцнити взаємовигідні відносини з клієнтами. Таким чином, з часом роздрібний бізнес за формою своєї реалізації буде все більше наближатися до приватного банкінгу.

Який зміст вкладається у поняття «нового», «сучасного», «нетрадиційного» відділення? Передбачається, що банківські відділення за розмірами стануть меншими, і не виключено, що посиляться їх спеціалізація за продуктовою або клієнтською ознакою (територіально відокремлене обслуговування приватних осіб та корпоративних клієнтів). Це надасть змогу обслуговувати клієнтів на вищому професійному рівні та сконцентруватися на тих видах діяльності, що приносять банку максимальний прибуток.

Фактично відділення будуть уособлювати банківський фронт-офіс; автоматизовані у значній мірі бек-офісні операції сконцентруються в окремому підрозділі банку, а касові операції передадуться на самообслуговування. Це дозволить зменшити кількість співробітників, які будуть зосереджені тільки на консультуванні клієнтів та продажу послуг. Диференціюватися на такому ринку банки зможуть через бездоганний сервіс та високу технологічність.

Вважається, що сучасні банки повинні взяти все можливе від культури роздрібно обслуговування – рітейлу, починаючи від роботи у зручний для людей час, дотримання персоналом єдиного корпоративного стилю і закінчуючи його доброзичливістю та вмінням посміхатися кожному клієнту, на відміну від традиційної банківської пихатості. На початку 2000-х років, для «повернення» клієнтів у свої відділення, американський банк Washington Mutual ввів навіть посади консьєржок, які біля входу просто говорили клієнтам «Ласкаво просимо».

Однією з найважливіших тенденцій розвитку банківських відділень залишається їх тотальне технологічне оновлення та архітектурна перебудова з використанням новітніх дизайнерських концепцій. Головним критерієм організації їх роботи стає комфорт для клієнта

при отриманні ним банківських послуг, під яким розуміється насамперед 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.

Незважаючи на зростаючий технологічний рівень банківських відділень, очікування клієнтами обслуговування, особливо у великих філіях, є майже неминучим. Знизити негативні відчуття від цього дозволяють системи керування живою чергою, що вже використовуються у деяких російських банках – Сбербанку, Альфа-Банку, Банку Москви, Імпексбанку та інших. У спеціальному апараті клієнти, у залежності від виду необхідної послуги, отримують талон з номером, який з часом з'являється на табло над робочим місцем певного банківського працівника, запрошуючи до обслуговування. Ця новація поступово впроваджується і в Україні, зокрема така система у 2007 році була встановлена у деяких філіях Укрсоцбанку.

Намагаючись створити привітну атмосферу, деякі банки використовують аромадизайн приміщень. У філіях одного з британських банків розпиляють аромат тільки що звареної кави, що дозволяє клієнтам відчувати себе «як дома». В інших фінансових інститутах справді відчувається запах грошей. Аромати спроможні зняти напругу, налаштувати людину на конструктивну хвилю, створюють обстановку доброзичливості та відчуття благополуччя і надійності.

Одним з найбільших інноваторів у сфері організації та обладнання банківських приміщень вважається американський Umpqua Bank, який на базі своїх відділень фактично створив клуби для місцевих мешканців. Крім вирішення суто банківських питань, тут можна випити кави, поласувати шоколадом Umpqua, обговорити проблеми громади. У 2007 році одне із своїх нових відділень банк перетворив на «інноваційну лабораторію», де має намір апробувати нові технології обслуговування клієнтів. Це відділення вже на початку роботи мало наступні сервіси:

- продуктове панно у вигляді плазмового екрану з сенсорними можливостями та демонстрацією потокового відео;
- інтерактивний екран, що грає роль офіційного інформаційного центру місцевої громади;

- власний ресурс Umpqua Bank з налагодження соціальних контактів всередині громади;
- інтернет-кафе;
- обладнання для проведення відеоконсультацій клієнтів зі спеціалістами банку.

Стратегія розвитку відділень як основного каналу продажу банківських продуктів передбачає появу **принципово нових моделей** їх функціонування.

Перш за все, необхідно зазначити *створення банківських відділень у торговельних центрах*. Цей процес відбувається практично в усіх розвинутих країнах. Серед позитивних рис цієї моделі можна зазначити достатньо невеликі витрати на відкриття відділення (до 20 відсотків від звичайних затрат) та потенційно високу відвідуваність клієнтурою. Так, за даними операторів ринку, в Україні кількість відвідувачів в одній мережі супермаркетів за місяць може становити до 1 млн осіб. Зростає впізнавання бренду банку, підвищується його імідж, але тільки у тому випадку, якщо працівники відділення суворо дотримуються корпоративних стандартів обслуговування, поведінки та зовнішнього вигляду.

В Україні з 2007 року мережу супермаркетів почали освоювати банки, яким притаманна агресивна стратегія на ринку обслуговування фізичних осіб – Дельта-банк, Родовід Банк та Альфа Банк (Україна). Проте вони пропонують обмежений спектр послуг – оформлення кредитних карт, у тому числі у рамках кобрендингових дисконтно-бонусних програм лояльності. Деякі інші 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 відділеннях.

Таким чином, основними типами банківських відділень у магазинах можуть бути:

- повнофункціональне відділення – у великих супермаркетах зі значною кількістю відвідувачів;
- відділення з продажу окремих фінансових продуктів, що здійснює цільове споживче кредитування, оформлення кредитних

карток, прийом платежів, обмін валюти; як правило, воно обладнується банкоматами;

- міні-відділення, що включає кіоск самообслуговування з доступом до інтернет-банкінгу та банкомат і в якому працює мінімальна кількість консультантів.

Вищезазначена тенденція у розвитку відділень з часом логічно призвела до появи принципово нової бізнес-моделі: роздрібні торговці намагаються самостійно формувати мережу відділень з надання банківських послуг шляхом створення холдингових компаній або спільних підприємств з фінансовими інститутами. Таким чином відбувається організаційно-правова та фінансова інтеграція банківського та роздрібногo бізнесу, що отримала назву «in-store banking» – банківські послуги усередині магазину.

Такі процеси вже мають місце у Росії, де роздрібна мережа «Мосмарт» у 2007 році у кооперації з банком GE Money Bank на територіях власних магазинів розпочала відкриття мережі міні-банківських відділень під торговою маркою «Фінансові послуги Мосмарт». Поки клієнти відділень можуть отримувати кредитні картки та кредити на споживчі потреби, проте у майбутньому планується надавати послуги іпотечного кредитування та автокредити. У США інтеграції роздрібногo та банківського бізнесу заважають певні законодавчі обмеження, проте одна з найбільших торговельних мереж країни Wal-Mart вже достатньо давно шукає альтернативні можливості самостійного надання фінансових послуг.

Наступною інноваційною формою роботи банківських відділень є *партнерська модель*, що може виступати у двох різновидах – франчайзингової та агентської. Нагадаємо, що *франчайзингом* називається спосіб ведення бізнесу, при якому відома фірма на основі ліцензії надає, з правом контролю якості продукції, власні передові технології та можливість працювати під її маркою іншим організаціям. У банківській сфері така модель була вперше 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. У відповідності 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 ак-



тивності клієнтів, а основним недоліком – складність контролю за операціями відділення, тому існує ризик втрати іміджу торговельної марки.

*Агентську модель* розвитку роздрібного бізнесу запроваджує в Україні з 2007 року «ING Банк Україна», який до цього часу працював тільки з корпоративними клієнтами. Банк розробив власну схему партнерства, що базується на концепції мережевого маркетингу (MLM-продаж). У відділеннях, що відкриваються банком і належать йому, фінансовий інститут укладає договори партнерства з ініціативними людьми, які вкладають обумовлений первісний внесок у розвиток підрозділу, на певних умовах ділять витрати на його функціонування з банком та працюють на комісійній основі, отримуючи доходи за залучення клієнтів, продаж продуктів та загальний обсяг кредитного портфелю. До 2012 року «ING Банк Україна» планує відкрити 250 таких відділень й зайняти 5% роздрібного ринку країни.

Активно партнерські моделі банківських відділень розвиваються у Польщі: за 2002-2006 роки кількість таких філій зросла у півтора рази, найбільші мережі їх мають наступні банки: PKO Bank Polski, Pekao SA, BZ WBK MiniBank, ING Bank Slaski.

Нарешті, можливе застосування *моделі банківського відділення з дольовою (колективною) участю*, коли спільну експлуатацію підрозділів будуть одночасно здійснювати декілька фінансових інститутів. Даний варіант, що забезпечує банкам скорочення загальних операційних витрат та розширення географії присутності, апробується на американському фінансовому ринку.

Одночасно у роздрібному банківському бізнесі стабільно зростає популярність **електронних каналів продажу банківських послуг**, насамперед, через інтернет, про що вже йшлося у попередньому матеріалі. Найбільші банки світу продовжують створювати підрозділи онлайн-обслуговування – CitiDirect, HSBC Direct, ING Direct, Wells Fargo Mobile тощо. Разом з тим, у стратегіях розвитку цього дистрибуційного каналу необхідно враховувати, що більшість електронних послуг є безкоштовними, тому банки таким способом мають можливість тільки скорочувати витрати та нарощувати ресурсну базу. З метою збільшення доходності інтернет-операцій банки почали пропонувати клієнтам так звані «преміум-пакети», що включають ряд цінних для споживачів платних послуг.

Таким чином, в останні роки кредитні інститути прийшли до розуміння того, що в умовах жорсткої конкуренції необхідно опти-

мізувати всі канали обслуговування клієнтів і знайти між ними оптимальний баланс. Наприклад, оформлення позик та депозитів у банківському офісі, а оплата відсотків за кредитом – через інтернет та отримання депозиту після закінчення строку – у банкоматі. Банки повинні будуть запропонувати споживачам так званий «channel mix», тобто набір каналів обслуговування, якими клієнтам буде вигідно та зручно користуватися. Клієнт повинен мати можливість переміщуватися між цими каналами за своїм розсудом в єдиному комунікаційному середовищі (див. рис. 6.2).



Рисунок 6.2. Надання переваги клієнтами щодо використання банківських каналів

Саме таким шляхом йде, наприклад, панскандинавська банківська група Nordea, яка намагається перевести всі базові операції на дистанційні канали обслуговування, а відділення перетворити на центри дистрибуції більш складних фінансових продуктів. У рамках цієї концепції відбувається також створення повністю автоматизованих банківських відділень, що працюють за схемою 24/7, тобто 24 години сім днів на тиждень.

У зарубіжних країнах, особливо в Європі, все більш важливу роль у дистрибуції банківських продуктів починають грати **фінансові посередники – компанії, що займаються фінансовим консалтингом, та кредитні брокери**. В основному, вони сприяють реалізації кредитних продуктів банків – іпотечних, автокредитів, кредитів на необумовлені потреби та на купівлю споживчих товарів, а також продуктів інвестиційних фондів.

Для фінансових ринків пострадянських країн перспективним є **використання мережі поштового зв'язку**, яка за розміром на порядок перевищує кількість відділень навіть найбільш розгалужених ощадних банків. У багатьох країнах світу (наприклад, Велика Брита-

нія, Німеччина, Японія) інтеграція банківських та поштових послуг здійснюється у межах створених систем поштово-ощадних установ, які виконують поштові операції, а також приймають дрібні вклади від населення. 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 відділеннях поштового зв'язку та рекламу послуги, а натомість отримав найрозгалуженішу мережу точок продажу.

У розширенні банківських послуг на базі поштових відділень зацікавлені усі: самі банки, які дістають диверсифікацію каналів продаж, зниження навантаження на банківські відділення, збільшення клієнтури; пошта, яка отримує додаткові комісійні; клієнти, які отримують доступ до необхідних сервісів.

Перспективну форму співробітництва пошти та банків, наближену до західних аналогів, апробують у Білорусі, де у 2005 році була прийнята спеціальна постанова Національного банку Республіки Білорусь «Про взаємодію банків з Республіканським унітарним підприємством поштового зв'язку «Белпошта». Згідно цієї постанови, банкам було надано право через поштові відділення, насамперед, у сільській місцевості, залучати кошти населення у банківські вклади. Розвиток цього напрямку діяльності стримувало встановлення «Белпоштою» завищених тарифів на залучення ресурсів, проте це не заперечує загальної перспективності даної моделі спільного бізнесу.

Поштовим відомством Росії на початок 2007 року договори про співробітництво було укладено з більш ніж тридцятьма кредитними організаціями, у тому числі з такими великими роздрібними банками, як «Русский Стандарт», Райффайзенбанк, Росбанк, банк «Урал-сіб», «Хоум Кредит энд Финанс банк» тощо. Основними напрямками, за якими здійснюється співпраця, є погашення банківських кредитів через поштові перекази, залучення вкладів, прийом заявок на випуск платіжних карток, а також видача з них готівки.

Спільними для всіх країн проблемами залишаються низький рівень технічного оснащення поштових відділень, особливо у «глибинці», а також відсутність достатньої нормативної бази такої діяльності.

На розширення спектру послуг, що надаються клієнтам, та розробку нестандартних підходів до їх обслуговування, спрямовано

створення **фінансових супермаркетів**, що стали найбільш життєздатним варіантом співробітництва фінансових організацій. Очікується, що до 2010 року у світі через фінансові супермаркети буде продаватися більше 30% фінансових послуг.

Під фінансовим супермаркетом розуміється така модель бізнесу, в якій клієнту пропонується єдиний інтегрований канал доступу до всього спектру фінансових послуг групи компаній, а також й ряд «навколофінансових» послуг, серед яких юридичні, нотаріальні, консалтингові, ріелтерські, туристичні тощо. Філософія такої діяльності включає добре розуміння своїх клієнтів для використання цих знань для перехресних продаж у відповідності з виявленими потребами споживачів. Супермаркет передбачає максимальний вибір послуг, які повинні бути стандартизовані: у будь-якому його офісі клієнту повинні запропонувати абсолютно ідентичні продукти, причому однаково швидко та якісно.

Концепція фінансового супермаркету передбачає, що, проводячи різноманітні операції на одному майданчику, клієнти зменшують кінцеву сумарну вартість всіх фінансових продуктів, а також час, що витрачений на отримання комплексу фінансових послуг. В Україні створенням на базі власних відділень фінансових супермаркетів займаються такі банки, як Брокбізнесбанк, VAB Банк, Укрсоцбанк, Укрсиббанк, Сведбанк та інші.

Світовий досвід створення фінансових супермаркетів свідчить, що критичними для успішності їх роботи є два фактори: якість інформаційних технологій, що використовуються, та професійна підготовка співробітників, які повинні бути універсальними консультантами та продавцями.

#### **6.4. Сучасні методи побудови взаємовідносин комерційних банків з клієнтами**

У ситуації жорсткої конкуренції на фінансових ринках та бурхливого розвитку технологій клієнти фактично стають основним активом кредитної організації, тому її стратегія повинна полягати у максимальному задоволенні їх потреб. Ступінь задоволеності клієнтів значною мірою залежить від якості послуг, що надаються, а також від того, як банк будує з ними відносини. У сучасних умовах у банків залишається все менше можливостей для маневру з точки зору зниження цін і тарифів на послуги. Разом з тим, фахівці від-

мічають, що зараз пропозиція стандартного банківського обслуговування повністю вичерпала себе, тому банк повинен пропонувати такі послуги, що орієнтовані на конкретні групи клієнтів з урахуванням їх реальних потреб, а також відшукувати сучасні методи залучення нових та утримання вже існуючих клієнтів.

У наш час найбільш перспективним напрямком вирішення цих проблем вважається впровадження інноваційної філософії та технології бізнесу – **CRM (англ. Client Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами)**. Найкоротше CRM можна визначити як таку стратегію організації бізнесу, в якій взаємовідносини з клієнтами ставляться у центр діяльності банку.

Ще до появи CRM було очевидно, що для утримання клієнтів, у першу чергу необхідно забезпечити якісне їх обслуговування, причому на більш високому рівні, ніж у конкурентів, в умовах приблизно однакових споживчих властивостей та ціни товарів. А для збільшення обсягів продажів необхідно пропонувати, рекламувати свої продукти як постійним клієнтам, так і потенційним їх споживачам через всі доступні інформаційні канали.

CRM – стратегія пропонує вирішувати ці завдання на принципово новій основі. Головним тут є персоніфікований підхід до своїх клієнтів, що реалізується шляхом адаптації до потреб конкретного споживача не тільки товарів та послуг, а і маркетингових ініціатив, технологій продажів та обслуговування. Термін «масова персоніфікація» (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 цінять. Тут доречно згадати, що за результатами дослідження консалтингової компанії McKinsey, у 68% випадків причиною відтоку клієнтів з компанії стає байдуже ставлення до них та лише у 14% – незадоволеність продуктом.

Що стосується технологій просування товарів та послуг, то раніше вони орієнтувалися у першу чергу на рекламу, спрямовану на значні маси потенційних споживачів, і внаслідок цього були мало-ефективні та витратні. CRM пропонує діяти персоніфіковано, тобто пропонувати клієнту у потрібний час і у потрібному місці товар або послугу, що необхідна саме йому.

Термін CRM вперше став загальновідомим у 1993 році, коли його згадав президент компанії Siebel Systems, яка займається ін-

формаційними технологіями. З того часу і виникла проблема, що стосується сприйняття цього поняття тільки як інноваційного IT рішення й яка лежить в основі багатьох невдалих проектів з впровадження CRM– систем. Слід ще раз підкреслити, що CRM є не стільки технологією або продуктом, скільки ідеологією ведення бізнесу, спрямованої на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами з метою пропозиції кожному з них унікального продукту або послуги. В її рамках управління взаємовідносинами з клієнтами є безперервним процесом, що потребує постійної уваги та вдосконалення.

Зрозуміло, що якщо кількість клієнтів невелика, можна достатньо легко мати 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 зважаються інвестувати кошти в такі проекти, вартість яких є дуже значною, а серед впроваджених проектів далеко не всі є вдалими.

Це стосується і більшості українських банків, в яких на сьогоднішній день існує лінійно-функціональна ієрархічна структура управління, в основі якої лежить багатофункціональність продавців та паралельність процесів, орієнтованих на продукт. Чисельні мережі збуту банківських продуктів та послуг часто переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі. Іншими словами, кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля тільки на «своїх» операціях і контролі тільки за «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Очевидно, що впровадження клієнт – орієнтованої стратегії вимагає зміни корпоративної культури та психології співробітників, перебудови ключових бізнес-процесів з одночасним формуванням горизонтальних зв'язків всередині банку. Це не обов'язково повинен бути реінжиніринг у його класичному розумінні з повною перебудовою всієї внутрішньогосподарської та комерційної діяльності. Реорганізація здійснюється там, де вона об'єктивно необхідна, щоб не спричинити проблем для поточної діяльності банку.

Одним з найбільших і перспективних секторів впровадження CRM – систем стають роздрібні банки, якими пріоритет віддається

рішенням, що мають вже готові бізнес-процеси для реалізації роздрібногo бізнесу (кредитний конвеєр, аналіз потреб та підбір продукту, модулі самообслуговування, збирання заборгованості тощо).

На сьогоднішній день у світі представлено достатньо багато CRM- систем різних розробників. До останнього часу більша частина програмного забезпечення була спрямована тільки на організацію збирання та структурування інформації про клієнтів. Таке програмне забезпечення засновано на використанні єдиної бази даних, що зберігає інформацію про взаємодію клієнта з компанією, тобто сховища даних (англ. Data Warehouse). Воно, у свою чергу, надає інформацію таким додаткам системи, як автоматизація продаж або автоматизація підтримки клієнтів. Даний клас інформаційного забезпечення називають оперативним CRM.

У міру розвитку статистичних алгоритмів та їх застосування у комерційній сфері, на ринку з'явився особливий клас інструментів – data mining (глибинний аналіз даних), який став застосовуватися для аналізу інформації про клієнтів з метою пошуку трендів, корисних закономірностей та прогнозування. Використання технології data mining при побудові взаємовідносин з клієнтами дозволяє більш правильно сегментувати клієнтську базу шляхом проведення глибокого аналізу її характеристик. Такі технології відносяться до класу аналітичних CRM.

Таким чином, **інформаційно-аналітична CRM- система** – це набір програмних модулів, що дозволяють:

- збирати інформацію про клієнта,
- зберігати та обробляти цю інформацію,
- здійснювати певні висновки на базі отриманої інформації,
- експортувати її в інші програмні додатки, а за необхідності – надавати цю інформацію у зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

Функціональність повноцінної CRM – системи охоплює маркетинг, продажі і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям 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.

CRM- система не тільки сприяє покращенню роботи зі споживачами. Вона дозволяє збирати інформацію про кількість нових клієн-

тів, що залучені внаслідок маркетингових заходів, який споживачький сегмент вони представляють і скільки доходу принесли банку. Така інформація є основою для розрахунку окупності рекламних акцій, що дозволяє зробити їх більш адресними та ефективними.

Крім того, у банку зазвичай виникає проблема аналізу та контролю роботи підрозділу з продажу продуктів. Звичайна система звітів забирає багато часу та є неефективною з точки зору накопичення статистичних даних. Реєстрація у CRM- системі всіх дій менеджерів та фіксування ними історії роботи з клієнтом, планування подій, відображення ходу угод дозволяє керівництву оцінювати їх роботу у будь-який момент часу.

В умовах функціонування CRM звільнення менеджерів по роботі з клієнтами перестає бути болісним для банку, оскільки вся інформація про їхні контакти та напрацювання залишається і доступна для використання іншими працівниками. Система забезпечує також взаємозамінюваність клієнтських менеджерів, що позитивно позначається на якості обслуговування клієнтів.

Сьогодні основним напрямком розвитку CRM- систем є інтеграція операційних та аналітичних IT – рішень. Система сама аналізує історію спілкування з клієнтом і не тільки може розрахувати загрозу його втрати, а і підказати співробітнику банку алгоритм правильних дій, спрямованих на вирішення проблеми.

Іншою тенденцією є інтеграція системи з мобільними приладами, що дозволяє співробітнику, який знаходиться навіть за межами технічно оснащеного офісу, миттєво реагувати на запити клієнта. Зрештою, сучасна банківська CRM- система повинна бути спроможною вирішувати завдання, пов'язані з управлінням лояльністю клієнтів.

Незважаючи на все глибше розуміння банками сутності CRM – систем та високі технічні характеристики останніх, 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. Разом з тим грамотна реклама проекту серед майбутніх користувачів дозволяє створити у них правильні очікування відносно рішення, що впроваджується, та мінімізувати негативні наслідки. Підготовка персоналу повинна включати і такі моменти, як спроможність працівників банку своєчасно отримувати та примножувати інформацію про клієнтів.



Організаційна неготовність до впровадження CRM- системи, 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 однією з причин невдач.

Суттєвий вплив має і відсутність інтеграції CRM з іншими інформаційними системами банку. Функціональність, що не має обміну даними з автоматизованою банківською системою, системою електронної комерції, електронною поштою та системою телефонії, є недостатньою для підвищення ефективності роботи з клієнтами. Тому важливо формування у банківській установі єдиної структури даних (визначення термінів, довідники, формати документів та звітів тощо) і наскрізної логіки роботи працівників у різних системах.

На думку експертів, особливо ефективно CRM- 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 Scotia Bank почав впроваджувати CRM- систему 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.

Діюча система управління взаємовідносинами з клієнтами дозволила банку запровадити на протязі року більш ніж 60 проектів, які зніщували контакти з двадцятьма мільйонами клієнтів, що у чотири рази більше, ніж удавалося раніше. Маркетингові програми стали більш спрямованими, що дозволило Scotia Bank більш гнучко реагувати на фінансові потреби споживачів, а також зменшити відповідні витрати на 2,4 млн доларів. Зрештою, через рік після впровадження системи банк отримав 100% прибутку на кошти, що були інвестовані у цей проект.

Впровадження CRM у RaboBank (Нідерланди) вважається одним з найбільших проектів компанії Oracle, розробника програмного забезпечення. У банку, який має найширшу мережу філій у країні, систему використовують сорок тисяч користувачів. Проект був реалізований як у роздрібному, так і у корпоративному блоках. У результаті всі підрозділи банку працюють з єдиною фронт-офісною системою, використовуючи єдині бізнес-процеси та всі можливі

канали взаємодії з клієнтами. Через два роки після впровадження CRM – системи керівництво банку констатувало, що вона повністю себе окупила, оскільки саме завдяки використанню цього механізму збільшилися ефективність продаж та фінансові показники банку.

Британський холдинг HSBC, будучи банком з великою глобальною мережею підрозділів, зараз активно працює над реалізацією проекту «Global Premier», що дозволить ідентифікувати будь-якого клієнта банку та підтримувати з ним контакт, в якій би точці земної кулі він не знаходився. Тим самим банк на практиці реалізує кредо своєї діяльності – «місцевий банк для всього світу» (англ. «The world's local bank»).

У Росії впровадження CRM – систем у кредитних організаціях розпочалося у першій половині 2000-х років, а найбільш активно – протягом 2008 року. У даний час практично всі найбільші банки, що займаються роздрібним бізнесом – Внешторгбанк, Альфа-банк, Инвестсбербанк, МДМ-банк, БИН-банк, Пробизнесбанк тощо, вже мають повнофункціональні системи. Виключення становить тільки Сбербанк, який планує впровадження цього проекту у своїй концепції розвитку до 2012 року.

Серед українських банків також є приклади успішного застосування систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Так, банк «Хрещатик» запровадив цю систему у 2006 році, що дозволило йому суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів та рівень зворотного зв'язку з ними.

## **6.5. Новації у комунікаційній політиці комерційних банків**

Розширення клієнтської бази та утримання існуючих споживачів стало одними з головних завдань, що стоять сьогодні перед комерційними банками незалежно від їх розміру та призначення – будь то великий міжнародний банк або місцевий фінансовий інститут. Ці завдання вони вирішують не тільки за рахунок підвищення якості сервісу та впровадження передових інформаційних технологій, але й шляхом розробки та реалізації інновацій у комунікаційній політиці.

Будучи одним з основних інструментів маркетингу, комунікаційна політика набуває особливого значення у банківській сфері. Це пов'язано з цілим комплексом причин, пов'язаних з особливостями

банківської діяльності та банківських продуктів, а також з необхідністю постійного підтримання, а іноді навіть відновлення, у зв'язку з кризовими явищами, іміджу банків та довіри до них. 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.

**Завдання реклами** полягає в тому, щоб за рахунок індивідуалізації продукту, тобто виділення його з основної маси конкуруючих товарів шляхом підкреслення якої-небудь властивої тільки йому відмінної риси, таким чином вплинути на цільову групу споживачів, щоб вони ним зацікавилися.

Рекламувати банківські послуги значно складніше, ніж інші види товарів. Їх характерними рисами є нематеріальність, складність для сприйняття, зв'язок банківських послуг з грошима та їх тривалість у часі, вторинність потреб людини, що ними задовольняються. З точки зору банку, ці особливості у цілому є негативними, оскільки призводять до виникнення певних психологічних бар'єрів між банком і клієнтами. У результаті банківські послуги апріорі програють у привабливості, наприклад, матеріальним благам, а банкам складніше здійснювати просування своїх продуктів.

Разом з тим, в арсеналі комерційних банків в останні роки з'явилися нові рекламні прийоми, що були запозичені з інших сфер бізнесу, де вони вважаються ефективними маркетинговими ходами.

Насамперед, треба зазначити **BTL – акції** (від англ. below the line – під лінією; на відміну від традиційної ATL-реклами – «above the line», що означає «над лінією») – заходи, що спрямовані на стимулювання збуту продукції, які безпосередньо впливають на споживача, як правило у місцях придбання (дегустація, роздача зразків тощо). Звичайно, BTL-технології у фінансовій сфері мають свої особливості, оскільки банківський продукт, як правило, складно візуалізувати, а тим більше – спробувати на смак.

Вважається, що у країнах СНД першу серед компаній фінансового сектору BTL – акцію провів 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. Пізніше, у рамках програми просування платіжних

карт, банк надавав клієнтам разом з картою спеціальний водонепроникний пластиковий гаманець для її збереження, як спогад про літо, море, активний відпочинок.

Серед українських банків можна зазначити банк «Надра», який у 2008 році став переможцем міжнародного конкурсу «Золотий PROпелер» за BTL- проекти з просування таких продуктів, як персональні кредитні пакети на народження дитини та відпочинок, що виявилися дуже результативними. До числа явних переваг BTL-технологій перед звичайною рекламою експерти відносять прямий контакт зі споживачем та можливість детального інформування потенційного клієнта про банківський продукт.

Наступною рекламною інновацією банків стали **акції «флеш-моб»** (англ. flash mob – сполох-натовп) – неочікувана поява особливо одягнених людей у визначеному місці та у визначений час, розрахована на інтерес та подив випадкових глядачів. Таким маркетинговим прийомом протягом 2007-2008 років активно користувався російський Хоум Кредит Банк з метою залучення клієнтів у нові офіси: акція «Подарунки, що біжать» передбачала проходження груп людей з червоно-білими (кольори банку) коробками різних розмірів у «час пік» територією великих торгових комплексів та роздавання покупцям магазинів рекламних буклетів.

**Тізерна реклама** (від англ. teaser – головоломка) має також іншу назву – реклама у форматі «питання-відповідь». Для стимулювання інтересу споживача тут використовується інтригуюча фраза або картинка, яка «розкривається», пояснюється через деякий час. Грамотний тізер залучає людину до гри та змушує шукати відповідь на задане питання, але для цього ідея повинна бути дійсно яркою, цікавою та захоплюючою. На вітчизняному ринку мала місце акція Приватбанку, який певний час 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 банку.

Останнім часом все ширше використовується **контекстна реклама** (англ. product placement), яку банки стали «вписувати» у популярні художні фільми, телесеріали або тематичні передачі. Як свідчить практика, глядачі реагують на цю інформацію більш лояльно, ніж на ролики у рекламних паузах, тому що вони далеко не завжди сприймають її саме як рекламу; останнє залежить і від місцевості творців фільму.

Найбільш яскравим прикладом застосування цього прийому є реклама Альфа-банку у телесеріалі «Не родись красивой» у 2006 році. Авторам вдалося привернути увагу телеглядачів не тільки до кредитних послуг банку (герої серіалу купують у кредит нове авто), але і до інтернет-банкінгу (герої здійснюють операції на сайті банку), до корпоративного видання «Время жить», до зовнішньої реклами банку, що демонструється в одному з останніх кадрів фільму.

Разом з тим, слід зазначити, що експерти – банкіри та маркетологи – висловлюють різні думки стосовно ефективності цих сучасних рекламних прийомів: від всебічної підтримки до визнання повної неефективності.

Певним чином змінюються підходи і 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 інноваційними прийомами тут стає використання нетрадиційних носіїв реклами та місць її розміщення.

Так, у Росії у середині 2000-х років з'явився новий вид реклами – у літаках та аеропортах, різновид так званої транзитної реклами. Першими її застосували банк «Уралсиб» та авіакомпанія «Сибір», розмістивши стікери на багажних відсіках літаків. Як свідчить міжнародний досвід, рекламний контакт в аеропортах цінується значно вище (до 10 разів), ніж в іншому оточенні. Якість рекламного контакту обумовлюється наступними факторами: високими стандартами інтер'єру аеропортів, тривалістю впливу, особливістю аудиторії, яка є високодохідною та має установку на споживчу активність, тощо.

Коли мова йде про залучення молодого покоління, найперспективнішими маркетинговими акціями вважаються **рекламні компанії в інтернеті**. Тому банки відкривають блоги і співтовариства, розміщують рекламу на радіостанціях онлайн та сайтах, що найбільш відвідуються молоддю.

Практика ведення інтернет-щоденників – блогів – поступово займає своє місце у маркетингових комунікаціях банків. У даному випадку вони запозичили досвід компаній інших сфер бізнесу: так, компанія Nike однією з перших створила інтернет-щоденник, присвячений футболу та новинкам спортивної моди. Спілкування з клієнтами через інтернет у формі щоденника та коментарів до нього суттєво впливає на їх лояльність.

У 2006 році канадський банк Royal Bank of Canada став другим, після американського Wells Fargo, який відкрив власний блог, що був частиною маркетингової програми «Next Great Innovator Challenge» – «Новий виклик великого інноватора». У рамках цього проекту, який отримав значний резонанс у пресі, серед бізнесових кіл та навіть батьків, студентські команди змагалися за кращу інноваційну ідею на тему «Молодь та фінансові послуги».

Все більше банків створюють інтерактивні сайти для спілкування зі своїми молодими клієнтами. До таких ресурсів відноситься, насамперед, «ділянка» Stagecoach Island в популярній грі онлайн Second Life, створена банком Wells Fargo. Банк J.P. Morgan Chase уклав партнерський договір з власниками сайту Facebook, одного з найбільших комунікативних ресурсів, та організував у ньому співтовариство, учасники якого одержують призові бали за правильні відповіді на питаннях різних вікторин. Ці бали згодом можуть бути обміняні на призи.

Британський банк Royal Bank of Scotland співробітничав з іншим найпопулярнішим інтернет-ресурсом YouTube та нагороджує учасників за розміщені відеоролики, що відображають різні аспекти сфери фінансових послуг. А Bank of America відкрив окрему сторінку, прив'язану до свого сайту, під назвою Student Banking і пропонує студентам безлімітні поточні рахунки, депозити для накопичення необхідної суми на навчання, а також велику кількість кредитних продуктів, за допомогою яких можна оплатити навчання у різних навчальних закладах.

Активно впроваджуючи інновації у рекламу продуктів та послуг, останнім часом банки 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 продуктів, що пропонуються компанією, а також конкретні очікування споживача. Тому бренд може бути вирішальним фактором при ухваленні споживачем рішення щодо придбання того чи іншого 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.

Сучасний розвиток ринків призвів до появи відносно нового феномену – **ребрендингу**, під яким мається на увазі зміна іміджевих характеристик банку з метою корегування сприйняття його образу клієнтами та партнерами. Цікаво, що за кордоном все більшої популярності набувають назви, що не містять слово «банк», тому на американському роздрібному ринку останнім часом з'явилися такі бренди, як Harris, Chase, Citi. Яскравим прикладом ребрендингу на українському ринку стала зміна у 2006 році банком «Надра» не тільки своєї візуальної презентації, а й стратегії розвитку та набору послуг.

Не заперечуючи у цілому сприятливого впливу рекламних акцій на ефективність банківського бізнесу, треба відзначити, що значно більший ефект дає підвищення якості роботи банку. Фінансовий інститут здобуває довіру людей, і задоволені клієнти стають не тільки значно сприйнятливішими до його реклами, а й діляться позитивною інформацією зі своїми партнерами та знайомими. Деякі банки вже використовують цей феномен, створюючи інноваційний напрямок у комунікаційній сфері – **управління рекомендаціями**. Лояльні клієнти, які настільки задоволені співробітництвом з банком, що з високою ймовірністю не будуть розглядати інші, альтернативні пропозиції, в якості рекомендувачів стають невід'ємною частиною механізму продажу банківських продуктів.

У процесі цієї роботи банківські працівники повинні виділити найцінніших клієнтів і спочатку звернутися до них з проханням про найбільш «м'яку» форму рекомендації: «Чи можна згадати про роботу з вами при просуванні певної послуги?». Отримати такий дозвіл дуже важливо, оскільки клієнти не завжди готові публічно називати банк, в якому вони обслуговуються.

Наступну форму рекомендації можна отримати, якщо звернутися до абсолютно лояльних клієнтів з таким запитанням: «Чи дозволите вказати вас як рекомендувача із вказівкою контактної інформації?». Проте вищим ступенем взаємодії з клієнтами вважається ситуація, коли до них реально звернутися з прямим проханням: «Порекомендуйте наш банк своїм партнерам».

Результатом правильно побудованої системи рекомендацій є збільшення числа лояльних клієнтів, зменшення витрат на пряму

рекламу, зміцнення взаємовигідних відносин у рамках стратегії CRM.

Одним з сучасних підходів до вдосконалення банківських комунікацій на фінансових ринках, що розвиваються, є підготовка **освітньо-інформаційних корпоративних видань банків**. Вважається, що їх доцільно готувати окремо для корпоративних та індивідуальних клієнтів, враховуючи різницю у потребах, послугах, що надаються, та рівень фінансової обізнаності. Ув'язка послуг, про які розповідається, з брендом банку досягається оформленням, що повинно чітко відповідати фірмовому стилю банку.

Проблема підвищення рівня загальної фінансової грамотності населення є надзвичайно актуальною у країнах, де ринкові відносини почали формуватися недавно і культура взаємовідносин громадян з фінансово-кредитними інститутами також знаходиться на стадії формування. У таких умовах плани розширення діяльності банку шляхом навіть найнестандартнішої реклами його послуг можуть не реалізуватися, оскільки люди її просто не зрозуміють. Як правило, професійні банківські терміни складно чимось замінити, а докладна інформація про них не притаманна рекламним повідомленням.

У середині 2000-х років на сайті одного російського банку було проведено опитування з метою з'ясувати, чи знають клієнти зміст банківських термінів, що найчастіше згадуються. На запитання «Чи користуєтесь ви платіжними картками з можливістю отримання овердрафту?» відповіді розподілилися наступним чином: «так» відповіли 9%, «я власник карти з овердрафтом, але ним не користуюся» – 33%, проте майже половина спитала: «А що таке овердрафт?». Враховуючи достатньо високий рівень загальної освіченості людей, що користуються інтернетом, в іншій аудиторії результати могли б бути ще менш обнадійливими.

В Україні випуск банківських освітньо-інформаційних видань тільки розпочинається. «Першими ластівками» можна вважати інформаційні бюлетені та газети ПроКредит банку, Укрсоцбанку, Приватбанку та інших. Слід зауважити, що у Росії такі видання є значно змістовнішими та концептуально вивіреними. Так, творцями журналу Альфа-банку «Время жить», що вийшов на інформаційний ринок у 2005 році, був вибраний оригінальний підхід до викладення матеріалу: сюжети з описом поведінки людей у реальних життєвих ситуаціях. Аналогічний проект був реалізований банком «Уралсиб» у вигляді каталогу фінансових продуктів та послуг «Финансы – это



просто», що вирізнявся нестандартною візуальною подачею інформації, що була спрощена до рівня покрокових схем. З 2005 року випускає свій корпоративний журнал «Энергия успеха» і російська група ВТБ. Видання не обмежується рамками одного банку і представляє тенденції та перспективи розвитку фінансового сектора у цілому.

Розвитком «просвітницького» напрямку комунікаційної політики банків стало створення спеціальних ознайомчих та роз'яснювальних фільмів, які демонструються на плазмових телевізорах у банківських відділеннях, а також виставляються на сайтах в інтернеті.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Яким чином відбувався процес розвитку організаційних структур комерційних банків?
2. Поясніть сутність та механізм банківського аутсорсингу.
3. Що таке бізнес-процеси комерційного банку і навіщо потрібна їх регламентація?
4. Охарактеризуйте мету та механізм реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Чому у сучасних умовах банки продовжують розвивати мережу власних відділень? Який зміст вкладається у поняття сучасного банківського відділення?
6. Проаналізуйте нові бізнес-моделі банківських відділень.
7. У чому полягає зміст концепції управління взаємовідносинами з клієнтами?
8. Які переваги надає впровадження повнофункціонального CRM комерційному банку?
9. Охарактеризуйте інноваційні прийоми банківської реклами.
10. Які сучасні методи комунікацій зі своїми клієнтами застосовують банки?

### **Список рекомендованих джерел**

1. Про інноваційну діяльність // Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV.
2. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі // Закон України від 15 грудня 1993 р. № 3687-XII.

3. Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати // Закон України від 19 червня 2003 року № 979-IV.
4. Про іпотечні облігації// Закон України від 22 грудня 2005 року № 3273-IV.
5. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» // Постанова Верховної Ради України від 27 червня 2007 року № 1244-V.
6. Абакуменко О.В. Фінансові інновації на ринку цінних паперів // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 17 – 21.
7. Аллен Пол Х. Рейнжиниринг банка: Программа выживания и успеха. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
8. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Банківський менеджмент: Підручник / За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с.
10. Винокуров Д., Крылов А. Рекламные приемы банков // Банковский менеджмент. – 2008. – № 6. – С. 39 – 52.
11. Дёринг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Международные отношения, 2001. – 384 с.
12. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации: Пер с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
13. Дэвис Рэй, Шредер Алан. История успеха одного банка. – Минск: «Гравцов Паблишер», 2009. – 288 с.
14. Ковалев А. Секьюритизация – финансовая инновация в Украине // Финансовый директор. – 2006. – № 11. – С. 46 – 53.
15. Ковалев А. Банковский инжиниринг – новый мир финансов // Финансовый директор. – 2007. – № 2. – С. 55 – 64.
16. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
17. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
18. Маршалл Дж. Ф., Бансал В.К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 784 с.
19. Миллер Р.Л., Ван-Хуз Дэвид Д. Современные деньги и банковское дело. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 856 с.

20. Мишкин Фредерик С. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. – М.: Вильямс, 2006. – 880 с.
21. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Юрчук Г.В. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг. – К.: Знання, 2003. – 278 с.
22. Муравьева А.В. Банковские инновации: факторный и структурный анализ информационных технологий // Банковские услуги. – 2004. – № 9. – С. 2- 37.
23. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Экономика, 2004. – 518 с.
24. Попков В.В. Банки на переходе. – М.: «Дека», 2001. – 432 с.
25. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международные отношения. – 1993. – 390 с.
26. Роуз П. С. Банковский менеджмент: Предоставление финансовых услуг / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
27. Румянцев А. Private banking – эксклюзив для миллионеров // Финансовый директор. – 2006. – № 5. – С. 75 – 80.
28. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
29. Світовий досвід і перспективи розвитку електронних грошей в Україні: Науково-аналітичні матеріали. Вип. 10 / П.М. Сенищ, В.М. Кравець і др. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. – 145 с.
30. Синки Джозеф. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.
31. Скиннер Крис. Будущее банкинга. Мировые тенденции и новые технологии в отрасли. – Минск: «Гравцов Паблишер», 2009. – 400с.
32. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций: Управленческая аналитическая разработка. – М.: БДЦ-пресс, 2003. – 312 с.
33. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Юристъ, 2002. – 598 с.
34. Howells Peter, Bain Keith. The Economics of Money, Banking and Finance. – Pearson Educational Limited, 2002. – 576 p.
35. Koch Timoty W., MacDonald Scott. Bank Management. – Thomson, 2003. – 888 p.

36. Сайт Банку міжнародних розрахунків // [www.bis.org](http://www.bis.org)
37. Сайт Міжнародного валютного фонду // [www.imf.org](http://www.imf.org)
38. Сайт The Banker // [www.thebanker.com](http://www.thebanker.com)
39. Сайт Wall Street Journal // [www.wsj.com](http://www.wsj.com)
40. Сайт The Economist // [www.economist.com](http://www.economist.com)
41. Сайт Бостонської консалтингової групи // [www.bcg.com](http://www.bcg.com)
42. Сайт Гарвардської школи бізнесу // [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)
43. Український банківський портал // [www.uabankir.com](http://www.uabankir.com)
44. Російський банківський портал // [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru)

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Інновації та інноваційний процес: основні категорії, принципи та механізми.</b> .....	<b>5</b>
1.1. Роль інновацій в економіці: історія та сучасність .....	5
1.2. Сутність та загальна класифікація інновацій .....	12
1.3. Стадії інноваційного процесу .....	18
1.4. Ризики інноваційної діяльності .....	23
1.5. Методи ціноутворення на інноваційну продукцію .....	27
1.6. Механізми фінансування інноваційних процесів .....	30
1.7. Проблеми мотивації інноваційної діяльності .....	34
Контрольні запитання та завдання .....	37
<b>Розділ 2. Інноваційний процес у банківській сфері</b> .....	<b>38</b>
2.1. Причини виникнення та сутність банківських інновацій. ....	38
2.2. Класифікація банківських інновацій .....	45
2.3. Особливості інноваційної діяльності у банківській сфері ....	51
2.4. Інноваційні стратегії комерційних банків .....	59
2.5. Оцінка ефективності розробки банківських інновацій .....	64
Контрольні запитання та завдання .....	68
<b>Розділ 3. Розробка та впровадження нових банківських продуктів та послуг</b> .....	<b>69</b>
3.1. Сутність та механізм банківського інжинірингу .....	69
3.2. Інноваційна діяльність банків у сфері залучення коштів клієнтів .....	74
3.3. Кеш – менеджмент як інноваційна послуга для корпоративних клієнтів .....	81
3.4. Інновації у сфері банківського кредитування .....	85
3.5. Private banking та напрямки його розвитку .....	93
3.6. Перспективні сфери інноваційної діяльності банків .....	99
Контрольні запитання та завдання .....	104
<b>Розділ 4. Інноваційні інструменти фінансових ринків</b> .....	<b>105</b>
4.1. Сутність фінансових інновацій та процес їх створення .....	105
4.2. Похідні фінансові інструменти та їх застосування у сучасній економіці .....	112

4.3. Фінансові інновації на ринках боргових та дольових цінних паперів . . . . .	123
4.4. Виникнення нових видів цінних паперів у процесі сек'юритизації . . . . .	130
Контрольні запитання та завдання. . . . .	137
<b>Розділ 5. Інноваційні технології банківського обслуговування. . .</b>	<b>138</b>
5.1. Системи дистанційного обслуговування клієнтів. . . . .	138
5.2. Сутність та перспективи розвитку інтернет-банкінгу. . . . .	144
5.3. Організація роботи банківських call – центрів. . . . .	151
5.4. Новації у розвитку платіжних інструментів та платіжних систем . . . . .	155
Контрольні запитання та завдання. . . . .	167
<b>Розділ 6. Інновації у банківському менеджменті та маркетингу . . .</b>	<b>168</b>
6.1. Розвиток організаційних структур комерційних банків . . . . .	168
6.2. Процесний підхід та реінжиніринг банківських бізнес-процесів . . . . .	173
6.3. Інновації у каналах продажу банківських послуг . . . . .	180
6.4. Сучасні методи побудови взаємовідносин комерційних банків з клієнтами . . . . .	188
6.5. Новації у комунікаційній політиці комерційних банків . . . . .	194
Контрольні запитання та завдання. . . . .	201
Список рекомендованих джерел. . . . .	201



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Світлана Борисівна ЄГОРИЧЕВА

# БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 26.11.2009. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.

Умовн. друк. арк. 13.

Наклад 500 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

0-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: office@uabook.com

сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006