

**Василь Онуфрійович ТКАЧУК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри банківського менеджменту та обліку,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Чехова, 8, м. Тернопіль, 46003, Україна  
E-mail: wotk@ukr.net  
Телефон: +380352523052

**ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА БАНКІВ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

Ткачук, В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг [Текст] / Василь Онуфрійович Ткачук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 43-51. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розглянуто теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності банків на ринку банківських послуг. Обґрунтована вирішальна роль активної інноваційної діяльності у досягненні конкурентних переваг на ринку. Сформульовано визначення банківських інновацій та проаналізовано основні типи інноваційної політики. Визначено особливості банківських інновацій, урахування яких дозволяє здійснювати більш ефективну інноваційну політику. Критично проаналізовано та доповнено класифікаційні ознаки банківських інновацій з урахуванням причин виникнення, продуцента інновацій, характеру та тривалості позитивного ефекту від запровадження. Акцентується увага на необхідності мінімізації інноваційних ризиків на етапі прийняття рішення про вибір інноваційного проекту. Визначено внутрішні і зовнішні чинники інноваційної політики і встановлено відповідність її форм певному набору інструментів. Аргументовано необхідність посилення ролі держави в інноваційній політиці шляхом розробки стратегії розвитку ринку фінансових послуг.*

**Ключові слова:** інноваційна політика; банківські інновації; ринок банківських послуг.

**Василий Онуфриевич ТКАЧУК**

**ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА БАНКОВ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

**Аннотация**

*Рассмотрены теоретико-методологические аспекты инновационной деятельности банков на рынке банковских услуг. Обоснована решающая роль активной инновационной деятельности в достижении конкурентных преимуществ на рынке. Сформулировано определение банковских инноваций и проанализированы основные типы инновационной политики. Определены особенности банковских инноваций, учет которых позволяет осуществлять более эффективную инновационную политику. Критически проанализированы и дополнены классификационные признаки банковских инноваций с учетом причин возникновения, продуцента инноваций, характера и продолжительности положительного эффекта от внедрения. Акцентируется внимание на необходимости минимизации инновационных рисков на этапе принятия решения о выборе инновационного проекта. Определены внутренние и внешние факторы инновационной политики и установлено соответствие ее форм определенному набору инструментов. Аргументирована необходимость усиления роли государства в инновационной политике путем разработки стратегии развития рынка финансовых услуг.*

**Ключевые слова:** инновационная политика; банковские инновации; рынок банковских услуг.

---

## Vasyl Onufriyovych TKACHUK

PhD in Economics, Associate Professor,  
Lecturer of Department of Banking Management and Accounting,  
Ternopil National Economic University  
Chekhov st., 8, 46003 Ternopil, Ukraine  
E-mail: wotk@ukr.net  
Phone: +380352524737

### INNOVATION POLICY OF BANKS IN THE MARKET OF BANKING SERVICES

#### **Abstract**

*The article deals with the comprehensive research of theoretic & methodological aspects of innovative bank activities on the market of banking service. The author has substantiated the decisive role of active innovative activity to achieve the competitive advantages on the market. The banking innovations are defined. The main types of innovative policy are analyzed. The article deals with the peculiarities of bank's innovations which help to conduct more effective innovative politics. Classification features are analyzed critically and some information is added to them. The reasons of their occurrence, the producer of innovations, their state and duration of positive effect of implementation are taken into consideration. It has been underlined the necessity of minimization of innovative risks on the stage of making decisions about the choice of innovative project. The internal and external factors of innovation policy are identified and it has been set the correspondence of its forms to a specific set of tools. The author has verified the reinforcement of governmental role in innovative policy by means of elaboration of strategy for development of financial service market.*

**Keywords:** innovation policy; banking innovation; market of banking services.

#### **JEL classification: G240**

Світова фінансова криза та загострення конкуренції на ринку банківських послуг змусили банки вести пошук додаткових шляхів отримання конкурентних переваг, зокрема, шляхом впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів, нових продуктів та послуг. Водночас, урахувавши значний рівень фінансових витрат та ризику, які супроводжують інноваційну діяльність, коло банків, здатних до повноцінної реалізації програм інноваційного розвитку, є досить обмеженим. Це обумовлює актуальність дослідження спроможності банків до запровадження інновацій, оцінки достатності наявних у їх розпорядженні ресурсів та потенційних можливостей їх результативного використання. Відповідно, виникає необхідність у формалізації інноваційного потенціалу банку та розробці науково-методичних засад та практичного інструментарію управління ним.

Вагомий внесок у розвиток методології формування, оцінки та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання зроблено О. Амошею, В. Гейцем, С. Ілляшенком, Й. Шумпетером, Ю. Яковцем та ін. Окремі аспекти інноваційної діяльності банків відображено в роботах О. Васюренка, С. Єгоричевої, А. Єпіфанова, С. Козьменка, О. Кузьміна, Т. Майорової, А. Савченка, Л. Федулової та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових розробок у цій сфері, ця проблематика розглядається фрагментарно, подальшого дослідження вимагає низка питань, пов'язаних, зокрема, із забезпеченням термінологічної

узгодженості, формалізацією концептуальних засад системи управління інноваційною діяльністю, а також розробкою методичних підходів до її оцінки. Актуальність і теоретико-практична значущість визначеного кола питань обумовили мету нашої статті.

Метою статті є аналіз сутності та основних напрямків інноваційної діяльності банків на сучасному ринку банківських послуг і визначення можливих напрямків її інтенсифікації.

У сучасній глобалізованій економіці як на теоретичному, так і на практичному рівнях розробляється і використовується ціла низка методик аналізу стану та тенденцій національних економічних систем. Одним із найбільш надійних і досконалих інструментів такого порівняльного аналізу вважається індекс глобальної конкурентоспроможності. Згідно зі Звітом про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього економічного форуму за 2013/2014 рр. Україна за останній рік перемістилася з 73 на 84 місце у світі. Індекс глобальної конкурентоспроможності формують 12 складових елементів, більшість з яких протягом останнього року показали негативну динаміку. Вкрай низькими є результати за складовими елементами групи «Розвиненість фінансового ринку»:

- надійність банків – 143 місце (річне зниження на 5 пунктів);
- легкість отримання кредиту – 116 місце;
- регулювання фондового ринку – 129 місце;
- доступність фінансових послуг за ціною – 126 місце.

Групу країн-лідерів за загальним індексом глобальної конкурентоспроможності протягом останніх років незмінно очолює Швейцарія, головними перевагами якої є висока здатність до інновацій та висока бізнесова культура [2].

Аналіз наведеної інформації приводить нас до логічного висновку, що у сучасних умовах вирішальним чинником зростання ефективності економіки та досягнення конкурентних переваг є забезпечення її інноваційного характеру. Водночас варто враховувати два аспекти цього процесу:

- наявність інноваційного потенціалу у різних сферах та бізнесу;
- ступінь та ефективність його практичного використання.

Статистичні дані Всесвітнього економічного форуму засвідчують, що загалом інноваційний потенціал України є достатньо значним, хоча динаміка цього показника, на жаль, теж є негативною. Водночас наведені вище параметри індексу глобальної конкурентоспроможності переконливо засвідчують дуже низький рівень практичного використання достатньо значного інноваційного потенціалу. Підсумки дослідження інвестиційного та інноваційного розвитку України протягом останніх років свідчать про недостатню роль цілеспрямованої державної політики, орієнтованої на підтримку цілісності інноваційного процесу – від наукової розробки до інвестування масового виробництва.

Саме тому активне впровадження інноваційних процесів і технологій у всіх сферах суспільного життя і бізнесу має стати тим важелем, який дасть змогу вивести нашу економіку на якісно вищий рівень і забезпечити її високу конкурентоздатність. Сказане повною мірою стосується також ринку фінансових послуг загалом та ринку банківських послуг як його найбільшого сегменту в Україні. Зростання ролі інновацій як вирішального фактору економічного розвитку ставить на порядок денний питання про вироблення ефективної інноваційної політики як на рівні держави, так і на рівні окремих ринкових сегментів, розширення і стимулювання інноваційної діяльності.

Серйозні недоліки в інституціональному розвитку, розвитку фінансового ринку, ефективності товарного ринку, ринку праці, привели до відставання в розвитку інновацій, а як наслідок, і до погіршення макроекономічних показників. Антикризові заходи регулювання ринку банківських послуг, що спрямовані на стабілізацію та реформування банківської системи, вимагають створення універсального механізму, який би забезпечив посилення взаємодії банківського і реального секторів економіки, а також примноження їхнього потенціалу за рахунок розширення можливих комбінацій факторів виробництва та інструментів ринку банківських послуг. Реформування і

розвиток банківського сектору супроводжується трансформацією і диверсифікацією традиційних видів банківської діяльності.

Будучи відносно автономною, банківська сфера нерозривно пов'язана з соціально-економічною та політичною системами держави. Банківський сектор можна розглядати одночасно як генератор ресурсів, так і своєрідний полігон, на якому втілюються інноваційні підходи, схеми та моделі, напрацьовані в інших секторах суспільного життя. Водночас банківська сфера більш сприйнятлива до кризових явищ унаслідок зростаючого впливу глобалізації, інформатизації та інтернетизації.

Найбільшого поширення набуло тлумачення інновацій та інноваційної діяльності як напрямку науково-технічного прогресу і як процесу впровадження результатів наукових досліджень та розробок у практику. Однак сучасні підходи характеризуються більшою місткістю і ширшим змістом цього поняття. Інновації охоплюють не тільки практичне використання винаходів та науково-технічних розробок, а й зміни у продуктах, процесах, організації, маркетингу.

Документально результат науково-дослідної діяльності чи експериментів у формі винаходів, відкриттів, патентів, ноу-хау, документації на вдосконалений продукт, процес чи технологію, рекомендації, методики, інструкцій, стандартів, пропозицій чи висновків є новацією, яка набуває нової якості та перетворюється на інновацію шляхом її впровадження, поширення і використання.

Сьогодні інновації слугують не тільки одним із найважливіших чинників економічного зростання та структурних змін, вони стали суттю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, в тому числі і на ринку банківських послуг.

В економічній літературі чіткого та однозначного тлумачення поняття «банківська інновація» не існує. Так С. Б. Єгоричева розуміє її як «...результат діяльності банку, спрямований 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 загалом у межах створення продуктів та послуг більш високої цінності, ніж у конкурентів» [6, с. 44].

Аналіз наведеного визначення банківської інновації свідчить про таке:

- спостерігається гіперболізація спрямованості банківської інновації на отримання додаткового доходу банками і отримання прибутку клієнтами;
- друга частина наведеного визначення суперечить першій, оскільки тут стверджується, що основою банківської

---

інновації є більш висока цінність банківського продукту порівняно з конкурентами;

- обмеження сфери інноваційної діяльності банку тільки створенням нових чи вдосконаленням наявних продуктів.

Такий підхід автор обґрунтовує тим, що поняття інновації повинно відповідати трьом необхідним умовам: мати ознаку новизни, мати здатність задовольняти ринковий попит та бути комерційно реалізованою. З таких припущень випливає, що управлінські й організаційні інновації та інновації бізнес-моделі не відповідають вимогам комерційної реалізованості і задоволення ринкового попиту і тому не можуть вважатися банківськими інноваціями у повному сенсі цього поняття. На наш погляд, такі інноваційні рішення, на відміну від продуктових чи технологічних інновацій, забезпечують більшою мірою стратегічні переваги банку, а не короткотермінові тактичні. Тому з урахуванням указаних обставин визначення банківських інновацій може бути сформульоване таким чином: банківські інновації – це кінцевий результат процесу модернізації всіх сторін діяльності банку, що полягає в удосконаленні банківських послуг, бізнес-процесів, сервісу, організації, управління та маркетингу з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

Інновації у банківському бізнесі характеризуються певними особливостями, серед яких варто виокремити такі:

- наявність суттєвого впливу достатньо жорсткої системи регулювання банківського бізнесу, що до певної міри може гальмувати темпи інновацій;
- на відміну від сфери матеріального виробництва, основним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є не патентний захист, а ноу-хау та авторські права, хоча останнім часом кількість виданих патентів у сфері банківського бізнесу значно зросла;
- абсолютна більшість банківських інновацій базується на прикладних, а не фундаментальних наукових дослідженнях, що дає змогу значно скоротити затрати банків на інноваційну діяльність;
- значна частка банківських інновацій є результатами здійснення інноваційних рішень в інших галузях суспільного життя або мотивовані зміною параметрів попиту з боку клієнтів.

Необхідність ефективного управління інноваціями у банку визначає необхідність їхньої чіткої класифікації. Найбільшого поширення в економічній літературі набули такі класифікаційні ознаки, які можуть використовуватися з різним ступенем деталізації:

- за масштабністю новизни і обсягом можливого впливу на банківську діяльність –

базові (системні), модифікаційні (локальні), комбінаційні інновації;

- за об'єктами – продуктові, процесні, сервісні, управлінські, концептуальні, маркетингові інновації;
- за спрямованістю – банківські інновації, орієнтовані на попит, та інновації у пропозицію нових продуктів (так звані стратегічні інновації).

Вважаємо за доцільне доповнити наведений перелік класифікаційних ознак такими:

- за продуцентом інновації – інновації, які можуть бути запозичені на ринку і впроваджені у діяльність банку, інновації, які від народження ідеї до її практичного втілення здійснюються персоналом банку, та інновації, які розробляються консалтинговими чи дослідницькими фірмами на замовлення банків;
- за причинами виникнення – інновації, які можуть бути ініційовані змінами нормативно-правового поля, та інновації, спричинені конкуренцією;
- за характером ефекту – інновації, які дають позитивні фінансові результати, кращі якісні параметри послуг для клієнтів, кращі умови праці для персоналу, мінімізують ризики, забезпечують соціальний та іміджевий ефект;
- за тривалістю позитивного ефекту впровадження – тактичні (короткострокові), середньострокові та стратегічні (довгострокові) інновації.

У процесі розробки і впровадження банківських інновацій можуть бути виділені такі етапи:

- збір інформації про ринок, дослідження потенційного попиту;
- розробка інноваційної політики банку;
- організація та здійснення заходів, передбачених інноваційною політикою банку;
- моніторинг інноваційної політики та її коригування у разі необхідності.

Оскільки у сучасних умовах вся діяльність банку має здійснюватися з урахуванням її інноваційної складової, то банківський менеджмент також повинен мати своїм основним спрямуванням ефективно управління банківськими інноваціями відповідно до визначених стратегічних цілей банку. Механізм управління інноваціями передбачає комплексне поєднання двох складових елементів – оперативного і стратегічного управління, кожен з яких реалізується через використання функцій інноваційного менеджменту: прогнозування, планування, аналіз ринку, аналіз факторів впливу, вибір управлінських рішень, мотивація і контроль.

Функціональний інноваційний менеджмент банку спрямований на ефективне управління процесом пошуку, розробки, впровадження і досягнення необхідного ефекту від інновації. Динамічні зміни ринкового середовища,

технологічних та нормативно-правових умов діяльності призводять до того, що проблеми виживання банків і забезпечення належного рівня їхньої конкурентоспроможності стають залежними від їхньої здатності до стратегічної орієнтації на потреби ринку. Унаслідок цього логіка управління інноваціями переносить центр ваги з оперативного тактичного управління на стратегічний рівень, що змінює зміст функцій, методів та інструментів управління.

Важливою проблемою є аналіз можливих ризиків упровадження банківських інновацій та оцінка впливу їхніх наслідків, що безпосередньо пов'язано з аналізом ефективності інноваційних рішень і вибором найбільш оптимального із них. З цієї метою необхідно здійснювати порівняльний аналіз ефективності інноваційних проектів. Такий порівняльний аналіз ґрунтується на порівнянні проектів між собою на етапі прийняття рішення про вибір проекту, на порівнянні показників ефективності конкретного проекту з плановими параметрами, які визначаються на стадії проектування інновації, на зіставленні їх з позицій якісних характеристик, сфери і обсягу можливого застосування, затратності й рентабельності.

Фінансова криза справляє певний вплив на інноваційну діяльність банків, у тому числі на систему інноваційних ризиків. З огляду на це варто враховувати ризик запізненого і негативного сприйняття інновації наявними чи потенційними клієнтами або регулятором ринку та ризик лобювання своїх інтересів власниками традиційних технологій та процесів. В умовах фінансової кризи для оцінки інноваційних ризиків доцільно застосовувати систему кількісних і якісних показників, серед яких найважливішими є рівень виживання інноваційних проектів, рівень можливих збитків, обсяг упущеної вигоди і можливий рівень компенсації потенційних збитків страховими компаніями.

Інновації виступають найважливішим чинником успішної підприємницької діяльності. Вони визначають основні показники комерційної діяльності банку на ринку, напрями змін на перспективу, забезпечують тактичну і стратегічну конкурентоспроможність банку. Водночас інновації є складним об'єктом стратегічного управління, що потребує планомірного та ефективного управління інноваційною діяльністю банку з урахуванням закономірностей її розвитку. Вирішення цього завдання покладається на інноваційну політику банку.

Інноваційну політику банку розуміють як форму сучасного управління, яка передбачає визначення мети й умов здійснення інноваційної діяльності, спрямованих на забезпечення посиленого рівня конкурентоспроможності та найбільш ефективне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Інноваційна політика охоплює всі стадії та етапи інноваційного

процесу, маркетингову діяльність, організаційну структуру і культуру банку. В основі формування та реалізації інноваційної політики банку лежать наступні принципи:

- переважання стратегічного підходу над тактичним;
- відповідність вимогам ринку (запитам клієнтів і вимогам регулятора);
- комплексний підхід;
- визначення цілей і їхніх пріоритетів;
- планомірність і систематичність.

Характер інноваційної політики як інструменту стратегічного управління визначається сукупністю значень цільових параметрів розвитку банку на перспективу і обмежується ресурсами за кожним елементом інноваційного процесу. Як цільові параметри інноваційної політики банку, можуть використовуватися обсяги активів і пасивів, ринкова частка на основних сегментах, темпи оновлення асортименту послуг, динаміка затрат і доходів, рівень якості послуг. На тип і зміст інноваційної політики впливає низка факторів, які мають як зовнішній щодо банку, так і внутрішній характер. Як основні внутрішні чинники інноваційної політики, можуть розглядатися такі:

- конкурентоспроможність банку і його продуктів на ринку;
- динаміка частки ринку;
- показники рентабельності і прибутковості;
- динаміка клієнтської бази;
- динаміка продажів;
- тенденції ризиковості.

До зовнішніх чинників, які можуть суттєво впливати на інноваційну політику банку, ми можемо зарахувати такі:

- динаміка і тенденції основних показників розвитку економіки;
- кон'юнктура ринку банківських послуг;
- розвиток банківських технологій;
- розвиток конкурентного середовища на ринку фінансових послуг;
- вплив іноземного банківського капіталу;
- розвиток кількісних і якісних параметрів попиту на послуги банку.

Інноваційна політика банку у формі окремого цілісного документа, з одного боку, й елемента загальної стратегії – з іншого, визначає цільові параметри інноваційної діяльності та методи їхнього досягнення у вигляді певних процедур, критеріїв, рекомендацій, програм й ін. Оскільки інноваційна політика є частиною стратегічного плану, то вона має відповідати вибраному типу загальної стратегії банку і може виявлятися у двох основних формах залежно від визначених стратегічних цілей:

- оборонна інноваційна політика, яка відображає пасивну стратегію банку та має за мету підтримку наявних позицій і становища банку на ринку;

– наступальна інноваційна політика, що є типовою для банків-лідерів та для банків, які активно розвиваються.

Кожна з наведених форм інноваційної політики для досягнення поставлених цілей послуговується певними інструментами. Так оборонна інноваційна політика реалізується, як правило, традиційними інструментами еволюційного вдосконалення основних продуктів і технологій банку або імітаційними інструментами, які полягають у використанні інновацій, вже впроваджених на ринку. Наступальна інноваційна політика реалізується шляхом розробки та впровадження принципово нових продуктів і технологічних процесів, способів доставки банківських продуктів, залучення клієнтів та впровадження нових бізнес-моделей банку. Останнім часом дедалі більшого значення в інноваційній політиці набуває соціальна складова, тобто посилення її впливу на персонал, соціальні групи населення й імідж банку у суспільстві.

Під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників у банківському середовищі відбуваються інноваційні зміни, які суттєво впливають на структуру і діяльність банку. Водночас у процесі розробки і реалізації інноваційної політики значно зростає роль її організаційно-економічної складової, яка слугує каталізатором розвитку сучасних технологій і процесів.

Важливим чинником, що визначає успішну діяльність банку на ринку банківських послуг, слугує внутрішньогалузева банківська конкуренція в інноваційній сфері. Тому кожний банк ще на етапі розробки своєї стратегії має визначитися з масштабами і темпами запровадження інновацій у свою діяльність. Оптимальним способом створення ефективного організаційно-економічного механізму банку сьогодні вважається запровадження процесного підходу, при якому банк розглядають як сукупність ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. При цьому основна увага зосереджується на міжфункціональних процесах, які об'єднують низку функцій в один процес з метою забезпечення оптимального результату для всіх його учасників.

Процесний підхід може розглядатися як комплексна технологія вдосконалення організаційно-економічного розвитку банку. Найбільш ефективним інструментом запровадження процесного підходу у сучасних умовах вважається реінжиніринг банку. Саме поняття «реінжиніринг банку» можна розглядати як «...фундаментальне переосмислення і радикальне перетворення внутрішньобанківських процедур для досягнення видимого покращення поточних показників за такими параметрами, як затрати, якість, обслуговування і швидкість» [14, с. 262]. У кінцевому підсумку реінжиніринг є повною реорганізацією бізнес-процесу у банку, яка

базується на визнанні того факту, що нові умови ринку (насамперед, загострення конкуренції та науково-технічний прогрес) вимагають не простого вдосконалення існуючих процесів і технологій, а запровадження принципово нових. Кінцевими цілями реінжинірингу банку можуть бути визначені такі [14, с. 27-28]:

- значне підвищення якості обслуговування клієнтів;
- запуск процесу змін корпоративної культури, орієнтованої на збільшення обсягів продажів послуг;
- створення життєздатної організаційної структури шляхом усунення непотрібних рівнів управління і наближення вищого керівництва та процесу прийняття рішень до клієнтів;
- досягнення позитивної динаміки показників економічної ефективності, у тому числі і ринкової вартості цінних паперів банку.

Фундаментальні завдання вдосконалення банківської діяльності все більшою мірою пов'язуються з інноваційними змінами у сфері маркетингу і організації збуту банківських продуктів. У цьому відношенні цілком правильним можна вважати висновок, що розширення частки банку на ринку сьогодні все більше залежить від маркетингових інновацій, які безпосередньо базуються на маркетингових дослідженнях ринку. Таким чином, розглядаючи співвідношення понять «маркетингове дослідження ринку» та «інноваційна політика банку» можемо констатувати, що :

- по-перше, маркетингові дослідження як складова частина інноваційної політики слугують інструментом для розробки всіх інших складових елементів інноваційної політики банку;
- по-друге, у процесі впровадження інноваційних заходів за допомогою маркетингових досліджень здійснюється моніторинг ринку на предмет їх сприйняття та проводиться необхідне коригування інноваційної політики;
- по-третє, на основі маркетингових досліджень здійснюється кінцева оцінка ефективності інноваційної політики загалом та окремих її елементів.

Важливим етапом маркетингової діяльності банку є організація збуту банківських послуг. Відсутність ефективного механізму збуту може звести нанівець всі зусилля по створенню нових продуктів. З іншого боку, саме динаміка збуту дає змогу оцінити ефективність інноваційної політики банку загалом.

Будучи об'єктивно необхідними, процеси реінжинірингу тією чи іншою мірою здійснюються у більшості українських банків і насамперед у тих, які демонструють стійкі позиції на ринку. Прикладом успішного реінжинірингу може

служити ПАТ «Приватбанк», який як найбільший банк України показує стабільні темпи зростання саме завдяки своїй інноваційній політиці. Інноваційна політика «Приватбанку» базується на таких головних елементах:

1. Запровадження на українському ринку принципово нових банківських послуг (продуктова лінійка банку налічує понад 200 послуг, значна частина яких пропонується у режимі он-лайн та відповідає якісним критеріям світового ринку банківських послуг).

2. Створення гнучкої організаційної структури управління комбінованого типу, яка передбачає використання:

- горизонтальної структури з трьома рівнями управління, на кожному з яких виокремлюється не більше трьох ступенів управління;
- лінійно-функціональної штабної структури з використанням функціональних вертикальних зв'язків;
- дивізійної клієнто- і функціонально-орієнтованої структури у складі бізнесових, дохідних, витратних та підтримуючих напрямків;
- дивізійно-продуктових, регіональних, мережевих та проектно-матричних елементів.

3. Виділення як окремого перспективного бізнесу сегменту інвестиційної діяльності з широким асортиментом інвестиційних послуг [12].

Той незаперечний факт, що саме інноваційна політика є запорукою успіху банку на ринку, переконливо підтверджує досвід американського банку «ING-Direct» та російського банку «Тинькофф Кредитные системы» (ТКС-банк). Електронний банк «ING-Direct», створений у 2000 р., за сім років залучив понад 5 млн клієнтів і з депозитною базою 50 млрд дол. США увійшов у групу найбільших американських банків. Банк створив принципово нову бізнес-модель, яка поєднує переваги низькозатратної фінансової установи, що пропонує винятково дистанційне обслуговування через Інтернет та інноваційну маркетингову політику.

Основними рисами інноваційної політики банку «ING-Direct» можна вважати:

- абсолютну простоту продукту (клієнтам пропонується тільки один тип поточного і один тип ощадного рахунку та набір депозитних сертифікатів і інвестиційних фондів, які можна комбінувати в консервативний, помірний чи агресивний інвестиційний портфель та винятково прості іпотечні кредити);
- повну відсутність відділень, банкоматів, кредитних карт, чекових книжок і комісійних платежів;
- пропозицію надзвичайно вигідних процентних ставок клієнтам, оскільки затрати на

підтримку діяльності банку у декілька разів нижчі;

- створення мережі спеціальних кафе у найбільших містах із зонами семінарів та консультаціями офіціантів про продукти банку і тенденції ринку;
- тільки пряме спілкування з клієнтами по телефону і за допомогою мережі Інтернет;
- використання оригінальних рекламних трюків і PR-заходів, які значно збільшують упізнаваність банку [3].

Російський «ТКС-банк», створений у 2006 році, активно завойовує сегмент ринку платіжних карток. Діяльність банку базується на наступних інноваційних елементах [13]:

- банк працює без регіональних відділень;
- банком здійснюється сприятлива для клієнтів процентна політика за депозитами і за кредитами;
- банк широко практикує залучення клієнтів за допомогою поштової розсилки;
- банком здійснений перехід від затратної і малоефективної іміджевої реклами в Інтернеті до конкретного обслуговування клієнтів у мережі.

Аналіз тенденцій розвитку сучасного ринку банківських послуг дозволяє сформулювати основні перспективні напрями інноваційної політики, які у майбутньому будуть реалізовуватися на ринку. Акцентуємо увагу на основних із них:

- трансформація філіальної мережі на основі впровадження Web 2. 0 та Інтернету третього покоління «веблайф», що буде вимагати повної реконструкції структури банку, бек-офісу та штату;
- створення єдиного інвестиційного ринку у режимі 24\*7\*365 з прямим доступом і переглядом підходу до ролі посередників на цьому ринку;
- якщо раніше спостерігалася тенденція до витіснення клієнтів з банківського офісу до банкомату, телефону і клавіатури, то в майбутньому можна прогнозувати повернення до принципу прямого обслуговування, але на основі новітніх технологій відеобанкінгу за допомогою Інтернет-протоколу і бездротового доступу до мережі Інтернет;
- перехід клієнтів до електронних платежів. Частка мобільних, Інтернет- і мікроплатежів буде рости і розвиватися не на базі платіжних карт і готівки, а за рахунок технології мобільних безконтактних платежів з використанням вбудованих чіпів у ювелірні прикраси, обручки, браслети, годинники чи телефони;
- ідентифікація і верифікація клієнтів на основі біометричних засобів;
- ширше запровадження принципів ісламського банкінгу, який традиційно орієнтований на

реальну економіку, а не на накачування економіки грошима (в умовах глобальної фінансової кризи жодний ісламський банк не оголосив про банкрутство).

В інноваційній політиці останнім часом зростає роль держави. Держава публічно оголошує необхідність переходу економіки на інноваційну модель розвитку. Проте такий підхід держави реально проглядається здебільшого у сфері матеріального виробництва. Що ж стосується ринку банківських послуг, то державних акцентів інноваційної політики на ньому не спостерігається. Актуальність державної підтримки інноваційної політики на ринку банківських послуг потребує першим кроком у цьому напрямку розробку стратегії розвитку банківської системи на перспективу як складового елементу розвитку фінансового ринку загалом. Основи грошово-кредитної політики та державний бюджет як основні інструменти планування фінансового ринку орієнтовані на досягнення поточних цілей і за своєю природою не можуть бути інструментом планування глибоких якісних

змін на перспективу. Саме тому доцільно на рівні Верховної Ради з участю уряду, НБУ, банківських асоціацій та регулюючих органів розробити стратегію розвитку ринку фінансових послуг, у якій передбачити:

- основні інноваційні напрямки розвитку ринку банківських послуг і методи їх підтримки;
- розвиток і запровадження перспективних технологій обслуговування клієнтів, обробки та передачі інформації;
- взаємодію різних сегментів ринку фінансових послуг;
- розвиток системи регулювання і нагляду ринку фінансових послуг і його єдиного цілого, а не окремих його сегментів.

Розробка і впровадження такої стратегічної програми дозволить, на наш погляд, розвинути в Україні цілком конкурентоспроможний ринок фінансових послуг і його найбільшу складову – ринок банківських послуг, що слугуватиме стимулом і каталізатором інноваційного розвитку економіки загалом.

### Список літератури

1. Амоша, О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення [Текст] / О. І. Амоша // *Економіст*. – 2005. – № 6. – С. 28-34.
2. Аналіз індексу конкурентоспроможності України в 2013-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/analiz-indeksu-konkurentospromozhnosti-ukrayini-v-2013-2014-rr>.
3. Банк, не похожий на банк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.web-standart.net/issues/2007/7/1083/>.
4. Васюренко, О. В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків [Текст] : монографія / О. В. Васюренко. – К. : УБС, 2009. – 323 с.
5. Геєць, В. М. Інноваційні перспективи України [Текст] / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
6. Єгоричева, С. Б. Банківські інновації [Текст] : навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
7. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.
8. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
9. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст] : навч. посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шниг, І. В. Волошко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 734 с.
10. Маслова, С. О. Фінансовий ринок [Текст] : навч. посіб. – 2-ге вид. випр. / С. О. Маслова, О. А. Опалов. – К. : «Каравела», 2003. – 344 с.
11. Ілляшенко, С. М. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
12. Офіційний сайт банку ПАТ Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://privatbank.ua/>.
13. Офіційний сайт банку «Тинькофф Кредитные Системы» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tcsbank.ru/>.
14. Ален, П. Х. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха [Текст] / Пол Х. Ален. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 264с.
15. Скиннер, К. Будущее банкинга: мировые тенденции и новые технологии в отрасли [Текст] / Крис Скиннер; перевела с англ. Е. И. Недбальская; науч. ред. Н. А. Головкин – Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – 400 с.
16. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития [Текст] / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

---

## References

1. Amosha, O. I. (2005). *An innovative way of development of Ukraine: problems and solutions [Innovatsiyny shlah rozvitku Ukraine problem ta rishennya]*. *Ekonomist*, 6, 28-34.
2. *Analysis Competitiveness Index in Ukraine in 2013-2014 . [Analiz indeksu konkurentospromozhnosti of Ukraine in 2013-2014 rr]*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://infolight.org.ua/content/analiz-indeksu-konkurentospromozhnosti-ukrayini-v-2013-2014-rr>.
3. *Bank without a mortgage the bank. [ Bank ne pochoqyj na bank]*. (2007). Retrieved September 15, 2013, from : <http://www.management.web-standart.net/issues/2007/7/1083/>.
4. Vasyurenko, O. V. (2009). *Financial planning and forecasting activities of banks*. Kyiv : UBS.
5. Geets, V. M., Semynozhenko, V. P. (2006) *Innovative perspectives Ukraine [Innovatsiyni perspective Ukraine]*. Kharkiv: Constant.
6. Jegoricheva, S. B. (2010). *Banking innovation [Bankivski innovatsiji ]*. Kyiv : Center educational literature.
7. *The Law of Ukraine On Financial Services and State Regulation of Financial Services*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.
8. *The Law of Ukraine On Banks and Banking Activity [Zakon Ukraine Pro banki i bankivsku diyalnist]*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
9. Kozmenko, S. M, Spyk, F. I., Voloshko, I. V. (2003). *Strategic management of the bank [Strategichny management bankiv]*. Sumy : University Book.
10. Maslova, S. O., Opalov, O. A. (2003). *Financial Market [Finansovyi rinok]*. Kyiv : Caravelle.
11. Ilyashenko, S. M. (2010). *Innovative Management [Innovatsiyny management]*. Sumy : University book .
12. *The official website of the bank PJSC CB "PRIVATBANK" [Ofitsiyny sajt banku PAT Privatbank]*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <http://privatbank.ua/>.
13. *The official website of the bank Tinkoff Credit Systems Bank [Ofitsiyny sajt banku Tinkoff Creditnyj Systemy]*. (2013). Retrieved September 15, 2013, from : <https://www.tcsbank.ru/>.
14. Allen, P. H. (2002). *Reengineering the bank: program for success and survival [Reinginirovanja banka: programma vigrivanija i uspecha]*. Moscow: Alpina Publisher.
15. Skinner, C. (2009). *The future of banking: global trends and new technologies in the industry [Budushee bankinga: myrovuje tendenciji i novije tehnologii v otrasli]*. Minsk: Grevtsov Publisher.
16. Schumpeter, J. A. (1982). *Theory of economic development [Teorija ekonomicheskogo razvitia]*. Moscow: Progress.

**Стаття надійшла до редакції 05.11.2013 р.**