

УДК 336.71(477)

**Інноваційний пакет послуг як інструмент антикризового управління банківськими установами України**

**К.е.н., професор Леонов С.В., Котенко О.О.**

*Стаття присвячена дослідженню можливості впровадження нових послуг вітчизняними банківськими установами в умовах світової фінансової кризи з метою отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг та відновлення довіри населення до комерційних банків*

*Ключові слова: комерційні банки, інновації, інновації у банківській сфері, інноваційні банківські послуги, депозитні програми, інтернет-еквайрінг, Privat Banking, мультивалютні вклади, хеджування валютних ризиків*

**Вступ**

Незважаючи на поступову активізацію діяльності українських банків, спектр послуг, що надаються корпоративним клієнтам та населенню, все ще є доволі обмеженим. До 2008 р. більшість українських банків могли запропонувати своїм клієнтам лише широкий спектр кредитно-депозитних та карткових програм, розрахунково-касових та валютних операцій, зарплатних проектів, нечисленні розіграші цінностей між своїми клієнтами.

Нажаль, в умовах світової фінансової кризи більшість банківських установ не в змозі надавати навіть і цього обмеженого, докризового переліку послуг. В той же час, фінансово-економічна криза, яка мала серйозні наслідки для українських банків, надала імпульс для боротьби вже не за визначений сегмент клієнтів, а за кожного конкретного споживача. Така політика вимагає розробки нових інструментів розширення клієнтської бази, зокрема – нових банківських послуг.

Проблема впровадження інновацій в діяльність банківських установ з метою посилення їх ролі на ринку фінансових послуг знаходить своє відображення у вітчизняній та зарубіжній літературі. Дослідженням різних аспектів цієї проблеми присвячені роботи таких вітчизняних науковців: І.О. Бланка, А.Д. Бутка, Т.А. Васильєвої, О.В. Васюренка, І.О. Губарєвої, А.О. Єпіфанова, М.М. Єрмошенка, С.В. Захаріна, С.М. Козьменка, В.П. Кузовлева, І.М. Крупки, Т.Л. Малової, Т.В. Майорової, А.А. Пересади, І.О. Плужникова, І.В. Сала, М.В. Стирського, Л.П. Толстової, О.Л. Шерстюка, В.І. Угріна. Серед зарубіжних авторів вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли: М. Бітнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Гордон, К. Гренроос, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Стоун, В. Цайтамл та інші. Аналізуючи сучасний стан наукових досліджень в сфері банківських інновацій, слід відзначити, що не вирішеними остаточно до сьогодні залишаються питання визначення доцільності, фінансової підтримки та технологій впровадження інновацій в сферу розробки нових банківських послуг комерційними банками України.

**Метою даної статті** є обґрунтування переліку перспективних банківських послуг, що можуть бути впроваджені банками України з метою отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг.

**Результати дослідження**

Спектр банківських послуг, які сьогодні пропонують своїм клієнтам комерційні банки промислово розвинених країн, є досить широким. Фактично, банк вже стає не лише посередником між клієнтами та партнерами у торгових, валютних та інших операціях, а скоріш безпосереднім партнером та учасником комерційних угод, оскільки забезпечує ряд додаткових послуг та умов для підвищення ефективності проходження зазначених операцій.

Нажаль, аналіз сучасного рівня якості обслуговування вітчизняними банками своїх клієнтів дозволяє стверджувати, що сьогодні український банк – це посередник

в певних угодах, головною метою якого є не обслуговування цих угод, а отримання прибутку для збереження своєї платоспроможності та недопущення банкрутства. Виходячи з цього, потенційні клієнти часто просто не бажають вкладати тимчасово вільні кошти на депозити в комерційні банки і тим самим приймати на себе певний ризик.

**Класичними банківськими послугами є:** відкриття і обслуговування поточних і депозитних рахунків фізичних осіб в національній і іноземній валюті; операції з дорожніми і іменними чеками; відправка і виплата грошових коштів в системах грошових переказів; валютнообмінні операції; операції з дорогоцінними металами; послуги депозитарного сховища; операції з платіжними картами банку; кредитні операції (споживацьке кредитування, іпотека та інші).

Досліджуючи основні сучасні тенденції у функціонуванні вітчизняних банків, можна констатувати відновлення тенденції до збільшення обсягів **кредитних операцій**. Так, загальний обсяг нових кредитів (включають суми за первинними кредитними договорами, укладеними протягом звітного періоду, а також суми за додатковими договорами, за якими, відбулася зміна або суми, або процентної ставки, або суми та процентної ставки) у березні 2010 р. зріс до 101,7 млрд. грн порівняно з лютим 2010 р. і був більшим за середній обсяг за попередні 12 місяців (68,8 млрд. грн). Обсяги кредитування за 12-місячними кумулятивними даними (річне обчислення) зросли до 857,8 млрд. грн або на 4% у річному обчисленні. Обсяги кредитування домашніх господарств протягом березня 2010 р. зросли до 3,6 млрд. грн порівняно з лютим 2010 р. і зрівнялися з середнім обсягом за попередні 12 місяців (3,6 млрд. грн). Обсяги кредитування у річному обчисленні зменшилися на -2,4%, у т.ч. споживчих кредитів - на -1,6% та кредитів на нерухомість - на -15,2%. Обсяги кредитування нефінансових корпорацій протягом березня 2010 р. зросли до 96,4 млрд. грн порівняно з лютим 2010 р. і були більшими за середній обсяг за попередні 12 місяців (64 млрд. грн). Обсяги кредитування у річному обчисленні зросли на 4,4%, у т.ч. у сільське господарство (на 1,1%), промисловість (на 3,9%), в будівництво (на 7,3%) та торгівлю (на 5%) [4].

Аналогічні позитивні тенденції сьогодні мають місце і по відношенню до обсягів **депозитних операцій**. Так, загальний обсяг депозитів у травні 2010 р. збільшився на 2,4% (з початку року - на 9,2%) - до 358 млрд. грн. Питома вага довгострокових депозитів в загальному їх обсязі за 5 місяців 2010 р. збільшилася з 24,4% до 25,7%. Головним чинником зростання загального обсягу депозитів у травні 2010 р. були кошти юридичних осіб, темпи приросту яких протягом травня прискорилися до 4,2% порівняно із 0,6% у квітні 2010 р. З початку року обсяг депозитів юридичних осіб збільшився на 6,4% - до 123,8 млрд. грн. Такий приріст був забезпечений виключно за рахунок коштів у національній валюті, які з початку року збільшилися на 10,2%, тоді як в іноземній валюті вони навпаки незначно знизилися (на 0,4%). Обсяг депозитів населення в травні 2010 р. збільшився на 1,5% (з початку року - на 10,8%) - до 234,3 млрд. грн. Їх приріст у національній валюті (17,9%) більше ніж утричі перевищує відповідний показник за коштами в іноземній валюті (4,6%) [2].

Таким чином, можна стверджувати, що довіра до банківської системи поступово зростає, а абсолютні показники **базових банківських операцій** збільшуються. Зважаючи на це, можна сказати, що вже сьогодні населення України готове до співпраці з комерційними банками. Однак, для залучення нових клієнтів та, відповідно, збільшення долі на ринку банківських послуг, комерційні банки повинні створювати та впроваджувати нові продукти для нових клієнтів.

Майже єдиним напрямком розвитку банківських послуг на сьогодні є розробка та вдосконалення **розрахунково-касового програмного забезпечення**, тобто того, що надає можливість клієнтам здійснювати платежі, не виходячи із дому та офісу. Нажаль, останнім часом цьому процесу приділяється надмірна увага, у той час як інші інструменти майже не впроваджуються.

На нашу думку, найбільш перспективними інноваційними послугами, які мають впроваджуватися українськими комерційними банками, є: інтернет – еквайрінг, нові депозитні рішення, Private-Banking, хеджування валютних ризиків, мультивалютні вклади, емісія «привілейованих» пластикових карток тощо.

**Інтернет-еквайрінг** як складова електронної комерції, є діяльністю кредитної організації (банка-еквайрера), що включає здійснення розрахунків з організаціями електронної комерції по операціях, які здійснюються з використанням банківських карт в мережі Інтернет. На сьогоднішній день в Україні лише декілька комерційних банків можуть запропонувати елементи цієї послуги. В українських банках не існує дефіциту IT-фахівців, здатних розробити відповідне програмне забезпечення, однак в Україні немає широкого попиту на таку послугу, оскільки цільова аудиторія ще не готова до активного використання Інтернет-технологій у здійсненні своїх розрахункових операцій, а система бухгалтерського обліку підприємств ще не в змозі перебувати під нові вимоги [3].

Нажаль, навіть найкращі зразки українських систем інтернет-банкінгу не можуть конкурувати з аналогами розвинених країн. Якщо в ЄС і США системи онлайн-платежів автоматизовані, то у вітчизняних банках, як правило, ці платежі обслуговуються банківськими операторами вручну. Наприклад, в США інтернет-банкінгом користуються 4 з 10 американців, а в Україні ця цифра менше в 20 разів. В США і Європі клієнт інтернет-банкінга може не тільки перевірити стан свого рахунку і перерахувати гроші, але і замовляти платіжні карти, відкривати депозити, купувати або продавати валюту. Таким чином, ринок послуг інтернет-банкінгу в Україні не можна вважати освоєним, тому розробка та популяризація електронних розрахунків може значно розширити клієнтську базу та надати конкурентні переваги комерційним банкам.

**Private Banking** – це система відносин між клієнтом і банком, яку характеризує персональний підхід до клієнта, комплексність послуг, що надаються, і високо-класне обслуговування.

В основу ідеології Private Banking закладено такі основні принципи:

1. Гарантування клієнту максимальної конфіденційності всіх послуг, що йому надаються (з погляду чинного законодавства країни).
2. Можливість доступу до вищого керівництва банку.
3. Відповідність характеру обслуговування специфічним вимогам клієнта, індивідуальний підхід.
4. Наявність персонального менеджера, що працює в особистому контакті з клієнтом і в зручному для клієнта часовому режимі.
5. Найвища якість і рівень обслуговування, орієнтація на тривалу ділову співпрацю.
6. Системний, глобальний підхід до управління особистим капіталом клієнта, фінансове планування, уміння враховувати можливі запити клієнта.

Відповідно до принципів Private Banking, крім класичних послуг, банки пропонують ще й цілий **комплекс додаткових**.

Перш за все, мова йде про **формування індивідуального інвестиційного портфеля та інвестиційної стратегії, а також довірче управління**: довірче управління фінансовими ресурсами клієнтів шляхом їх розміщення в боргових і пайових цінних паперах, а також в цінних паперах інститутів спільного інвестування.

Послуги **фінансового планування і управління капіталом клієнта** базуються на високому рівні довіри клієнта до банку. На підставі отриманих даних про фінансовий стан клієнта, фахівці банку здійснюють комплексну роботу по розробці пропозицій клієнту по збереженню його фінансових ресурсів і їх оптимальне використання залежно від потреб клієнта. Фактично, фахівці банку складають детальний перелік доходів і витрат клієнта на рік або декілька років вперед, в якому враховуються податкові зобов'язання клієнта, управління активами, пропонують узгоджені дії по збереженню спадку і управлінню передачею успадкованого майна.

**Особливою популярністю користуються консалтингові послуги:** комплекс послуг з податкового, юридичного супроводу і консультування, розробка рекомендацій, направлених на мінімізацію податків і податкове планування.

**Додатково банки можуть надавати клієнтам цілий ряд послуг нефінансового характеру.** Як правило, це послуги, які надають клієнту додатковий сервіс, додаткові привілеї (дисконтні програми, доступ в зали VIP персон, приватні ділові клуби тощо). Окрім цього, в рамках даних послуг можуть пропонуватися різні програми інвестування засобів в нефінансові активи: нерухомість, мистецтво, дорогоцінні метали, складання різних колекцій [1].

Зазначимо, що для українських банків залишається відкритим питання визначення клієнта, на якого повинна орієнтуватися система послуг Private Banking. Як правило, сьогодні кожний банк самостійно визначає для себе граничні рамки і характеристики, по яких клієнт може бути визначений як VIP-персона.

Ряд українських банків (ВАТ «Приватбанк», ВАТ «БГ Банк», ВАТ «ОТП Банк», ВАТ «Укрсоцбанк» та інші) вже впроваджують елементи Private Banking. Цікаво, що в кожному із перерахованих банків існують різні підходи до його визначення: одні акцентують увагу більше на послугах з консультування, в той час як інші – на додаткових послугах для VIP-клієнтів. Повноцінного обслуговування за системою Private Banking, як і за системою Інтернет-еквайрінгу, українські банки, нажаль, сьогодні надати не можуть.

**Цікавим для впровадження сьогодні може бути депозит з програмою страхування,** відсотки по якому банк перераховує страховій компанії на накопичувальний рахунок по страхуванню життя або як оплата, наприклад, туристичної страховки або полісу КАСКО [3]. Однак така послуга не є страхуванням, якщо банк продає цю послугу, посилаючись на афілійовану страхову компанію. Оскільки фінансові проблеми банку, як правило, автоматично призводять до подібних проблем у афілійованого страховальника, то, відповідно, можуть виникнути труднощі і з виплатою страхових відшкодувань. Показовою в даному випадку є співпраця одного з найбільших банків в Україні ВАТ "Промінвестбанк" зі страховою компанією СК "Вексель", його дочірньою структурою.

Відносно новим видом банківських послуг є **мультивалютні вклади** – терміновий депозит в декількох валютах (об'єднання в один рахунок три валюти: гривні, долара, євро) [3]. Більшість банків просуває бівалютні депозити (євро/долар). При цьому прибутковість цих депозитів є значно нижчою за стандартні депозити в гривні, а для клієнтів майже повністю відсутня можливість вільного переходу з однієї валюти на іншу, а також можливість гри на різниці валютних курсів.

Не виключається також можливість відкриття у майбутньому вітчизняними банками і **депозитів, що індексуються.** Відсотки по них частково прив'язані до прибутковості певного інвестиційного інструменту - наприклад, вартості нафти, змінам фондового індексу, вартості валют. Однак, ця можливість може залишитися лише припущенням, оскільки в Україні відсутній повноцінний фондовий ринок. Тому українські банки значну частину фінансових ресурсів, які вони отримують від депозитів, направляють в основному на кредитування і лише невелику частку вкладають в акції та облігації.

Перспективними банківськими послугами є також **хеджування валютних ризиків** з використанням похідних цінних паперів: ф'ючерсів, опціонів та свопів, однак, відсутність в Україні повноцінного фондового ринку призводить до неможливості використання зазначених інструментів в наш час [3].

Значний потенціал для розвитку має також і **емісія «привілейованих» пластикових карток.** Картки *World Signia* (міжнародної платіжної системи MasterCard International) та *Visa Infinite* (міжнародної платіжної системи Visa International) займають вищу сходинку в ієрархії банківських карток в усьому світі [5]. Вони емітуються за рішенням правління банків, а тому є ексклюзивними для кожного клієнта. У

докризовому періоді в Україні зазначені картки емітували лише 3 банки: ВАТ КБ «ПриватБанк», АКІБ «УкрСиббанк», ВАТ КБ «УкрГазбанк». На сьогодні існує інформація про можливість отримання привілейованої картки лише у ВАТ КБ «ПриватБанк».

До складу пакету *World Signia* входить: міжнародна платіжна карта World Signia; додаткова міжнародна платіжна карта MC Platinum на ім'я довіреної особи (члена сім'ї) утримувача основної карти; самостійна міжнародна платіжна карта Visa Platinum або MC Platinum на ім'я утримувача карти World Signia; додаткова міжнародна платіжна карта MC Gold або Visa Gold на ім'я довіреної особи (члена сім'ї) утримувача основної карти; необмежена кількість карт Visa Plus ("електронний гаманець"); дебетна карта VISA або MasterCard (за бажанням клієнта); програма автоматичного страхування власника карти при виїзді за кордон; послуги (цілодобово) служби "Консьерж-сервіс" банку і Центру підтримки World Signia (WSAC); сервіс Security для утримувача карти і його найближчих родичів; підключення до «Приват24» і MobileBanking; карта IAPA (за бажанням клієнта); карта Priority Pass; карта ETN (за бажанням клієнта); міжнародне водійське посвідчення (за бажанням клієнта); клубні і дисконтні карти українських закладів класу "еліт" (відповідно до домовленостей на момент випуску карти. На нашу думку, випуск зазначених карток і, відповідно, створення додаткових банківських послуг для заможних клієнтів банками з першої групи за рейтингом НБУ, призведе до збільшення кількості іменитих клієнтів банків, що відновить довіру населення до банків, які будуть впроваджувати такі послуги.

Підводячи підсумок, зауважимо, що в умовах поглиблення наслідків світової фінансово-економічної кризи першочерговими завданнями, що стоять перед комерційним банком для відновлення довіри населення та покращення свого іміджу, слід вважати:

- просування Інтернет-технологій для підвищення ефективності та прискорення фінансово-господарських операцій клієнтів шляхом застосування інноваційних мережених рішень, тобто Інтернет-еквайрінгу;
- створення нових комплексних рішень для обслуговування VIP персон, тобто застосування системи Private-Banking та впровадження нових підходів до сегментації клієнтів;
- повна автоматизація всіх електронних операцій, що здійснюються з використанням систем Інтернет-банкінгу;
- розробка принципово нових депозитних рішень для підвищення привабливості цієї послуги з використанням депозитів з програмами страхування
- дослідження можливості та розробка відповідних механізмів використання у майбутньому перспективних для української економіки фінансових послуг, а саме: хеджування валютних ризиків та депозитів, що індексуються;
- обов'язкове впровадження системи повноцінних мультивалютних вкладів для розширення можливості клієнтів отримання прибутку на курсових різницях;
- розгляд можливості емісії «привілейованих» пластикових карток World Signia та Visa Infinite і надання, відповідно до них, повноцінного пакету послуг для підвищення привабливості комерційного банку з боку найбільш заможних громадян України.

#### **Висновки**

Незважаючи на поступову активізацію інноваційної діяльності українських комерційних банків у напрямку розробки та впровадження нових видів банківських послуг, співпраця між банком та клієнтом здебільшого обмежується розрахунково-касовими та кредитно-депозитними операціями, умови яких часто не є привабливими. Це формує підґрунтя для подальших науково-практичних досліджень щодо виявлення нових потреб для нових клієнтів, розробки принципово нових банківських про-

дуктів та наукового обґрунтування доцільності та економічної ефективності їх впровадження, створення нових технологій Інтернет-банкінгу. Нажаль, українські банки сьогодні не мають необхідного кадрового потенціалу, а фінансування інноваційних проєктів найчастіше не відбувається. Гостра нестача кваліфікованих маркетологів та інноваційних менеджерів і, як наслідок, відсутність у більшості банків відповідних відділів з інновацій, призводить до гальмування інноваційних банківських програм та майже до повної відсутності фінансування розробки принципово нових банківських послуг. Однак, на нашу думку, впровадження інноваційних банківських проєктів – це один із найпріоритетніших напрямків подальшого розвитку комерційних банків та отримання конкурентних переваг на ринку фінансово-кредитних послуг України.

#### **SUMMARY**

This article is devoted to investigating the possibility of introducing new banking services in the global financial crisis in order to obtain competitive advantages in the banking market and restore confidence in commercial banks.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Александров А. В. Private Banking в Украине: мода или объективная необходимость? [Електронний ресурс] : Наукова стаття / А. В. Александров // інтернет-портал «Банки України». – Режим доступу до статті: <http://www.ukrbanks.info/article/Private-Banking-v-Ukraine-moda-ili-obxektivnaja-neobhodimost.html> – Назва екрана;
2. Муніципальна газета «Хрещатик». Загальний обсяг депозитів у травні збільшився на 2,4%, - НБУ [Електронний ресурс] : Стаття / Муніципальна газета «Хрещатик». – Режим доступу до статті: <http://www.kreschatic.kiev.ua/ua/3642/news/1275660741.html> – Назва екрана;
3. Смірнов А. Новые банковские услуги [Електронний ресурс] : Наукова стаття / А. Смірнов // інтернет-портал «Бізнес-журнал». – Режим доступу до статті: <http://biz.zhzh.info/news/2008-11-12-842> – Назва екрана;
4. РБК-Україна. Загальний обсяг нових кредитів у березні 2010 р. склав 101,7 млрд грн, - НБУ [Електронний ресурс] : Стаття / РБК-Україна // інтернет-портал «РБК Україна інформаційне агентство». – Режим доступу до статті: [http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/obshchiy\\_obem\\_novyh\\_kreditov\\_v\\_marte\\_2010\\_g\\_sostavil\\_101\\_7\\_mlrld\\_grn\\_nbu\\_27042010](http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/obshchiy_obem_novyh_kreditov_v_marte_2010_g_sostavil_101_7_mlrld_grn_nbu_27042010) – Назва екрана;
5. World Signia. О карте World Signia [Електронний ресурс] : Стаття / World Signia // інтернет-портал «World Signia Україна». – Режим доступу до статті: [http://www.worldsignia.com.ua/about\\_card/](http://www.worldsignia.com.ua/about_card/) – Назва екрана;

Леонов, С.В. Інноваційний пакет послуг як інструмент антикризового управління банківськими установами України [Текст] / С.В. Леонов, О.О. Котенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економічні науки. – 2011. – №1 – С. 174-179.