

УДК 336.71:001.895

С.В. Леонов

Я.М.Кривич

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВ УКРАЇНИ**

*Розглядаються проблеми та перспективи формування і розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних банківських установ, обґрунтовується значення інноваційної діяльності фінансово-кредитних установ для розвитку банківської системи держави. Автор дає характеристику забезпеченості українських фінансово-кредитних установ необхідними ресурсами для здійснення інноваційної діяльності, вказує на перешкоди, які стоять на шляху активного розвитку інноваційного потенціалу банків – недостатню забезпеченість кадрами, нерозвиненість банківського маркетингу, проблеми, пов'язані з матеріально-технічним забезпечення тощо.*

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток та місце країни в світовому співтоваристві багато в чому залежить від розвитку її інфраструктурних елементів, до яких, безумовно, належить і банківська сфера. Сучасний розвиток банківської системи України характеризується значною кількістю фінансово-кредитних установ, все більшою появою іноземних гравців на вітчизняному банківському ринку, а отже посиленням конкуренції. Такі тенденції змушують українські банки переходити до інноваційного шляху розвитку, успіх якого залежить від рівня використання ними свого інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал є одним з найбільш важливих індикаторів діяльності кредитних установ, руху їх інвестиційних потоків, рівня якості розрахункових операцій та ступеня захищеності інтересів клієнтів. Тому сьогодні актуальним є виявлення проблем формування інноваційного потенціалу українських банків, що дасть змогу виявити їх готовність до інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми формування та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання знайшли відображення в ро-

ботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Вікулова В., Галушка Є., Гусакова М., Ільяшенка С., Кравченко С., Крухмаль О., Мартюшевої Л., Шипуліної Ю., а також Вютріха У., Друкера П., Істенберг-Шика Г., Ліса Ф., Мауера Л.Дж.

Разом з тим, незважаючи на активне обговорення науковцями питань стосовно необхідності обрання інноваційного шляху розвитку банківських установ та на дослідження основних проблемних питань щодо управління інноваційним потенціалом як у вітчизняній так і у світовій економічній літературі, розробка цілісної системи формування та використання інноваційного потенціалу кредитно-фінансових установ ще далека до завершення. Подальшого дослідження вимагає комплекс питань, пов'язаних з визначенням сутності інноваційного потенціалу фінансово-кредитної установи, а також дослідженням особливостей його структури, аналізом проблем формування інноваційного потенціалу банків України.

**Метою даної статті є** аналіз проблем та перспектив формування інноваційного потенціалу вітчизняних банківських установ.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційний потенціал – сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, які за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища можуть бути спрямовані на ефективну реалізацію перспективних інноваційних фінансово-кредитних послуг, з метою задоволення, з одного боку, нових потреб суспільства, а з іншого – поліпшення ефективності функціонування банківської установи в цілому. З метою більш повного уявлення про інноваційний потенціал фінансово-кредитної установи розглянемо його структуру (рис 1.).

Розглянемо проблеми та перспективи формування вітчизняними банківськими установами кожної з визначених на рис. 1 складових інноваційного потенціалу.

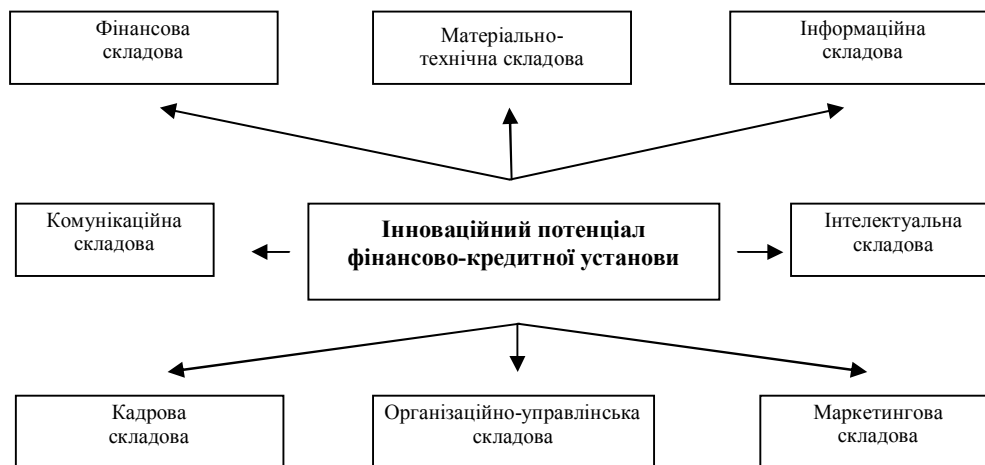


Рис. 1. Структура інноваційного потенціалу фінансово-кредитної установи

Фінансовий стан. Дослідження вітчизняного банківського сектору показало, що в останні роки спостерігається стійка тенденція до збільшення прибутковості банківського бізнесу. Так, чисті активи банківської системи за період з 2002 по 2007 рік зросли у 7 разів, що становить майже 300 млрд.грн. Кредитний портфель банків України за цей час збільшився у 8,4 рази ( на 237,6 млрд.грн.).

Таблиця 1

Основні індикатори розвитку вітчизняної банківської системи (на початок періоду), млн.грн [1].

Рік	Активи	Статутний капітал	Власний капітал	Зобов'язання банків	Кредитний портфель
2001	39,866	3,665	6,507	30,622	23,637
2002	50,785	4,575	7,915	39,676	30,097
2003	67,774	6,003	9,983	53,913	46,736
2004	105,539	8,116	12,882	87,352	73,442
2005	141,497	11,648	18,421	115,927	97,197
2006	223,024	16,144	25,451	188,427	156,385
2007	353,086	26,269	42,566	297,613	269,688

Приведені данні в цілому свідчать про позитивні зрушення у розвитку вітчизняного банківського сектору. Останніми роками спостерігається стійка те-

нденція до динамічного зростання капіталізації банківської системи України. Так, у 2006 р. статутний капітал банків збільшився на 35,3% і становив понад 188 млн. грн. Проте темпи зростання капіталу банків не встигають за розширенням зобов'язань та активів банків. За 2006 р. зобов'язання банків України збільшилися на 73% і на початок 2007 р. становили більш ніж 297,5 млн. грн. Загалом весь капітал банківської системи України відповідає капіталу середнього європейського банку. Отже, розраховувати на те, що українські банки можуть бути джерелом серйозних інвестицій в інноваційну діяльність, та і взагалі економіку України, не доводиться.

Разом з тим позитивні зрушення у розвитку вітчизняної банківської системи призвели до активізації інтересу зарубіжних банків до українських. Причому такий інтерес за прогнозами фахівців збережеться ще на протязі декількох років і як тільки бажаючи зайняти свої позиції на українському ринку, а це приблизно 15-20 великих зарубіжних банків, займуть їх – тотальне зростання вартості банківських активів припиниться. Згідно з цими ж прогнозами десятка найбільших комерційних банків України буде продана вже найближчим часом.

За останні роки на українському банківському ринку вже з'явилися: австрійський Raiffeisen International Bank-Holding AG, який в жовтні 2005 року за 1,028 мільярдів доларів купив 93,5% акцій АППБ "Аваль" (Київ), другого за розмірів активів банку країни; інший зарубіжний гігант французький BNP Paribas 20 грудня 2005 року підписав завершуючий договір про купівлю 51% акцій п'ятого за розміром загальних активів УкрСиббанку (Харків), Credit Agricole S.A. (Франція) в березні 2005 року заключив договір про купівлю 98% акцій АТ "Індекс-Банк" (Київ), Banca Intesa (Італія) у лютому 2006 року підписав договір про купівлю 85,42% акцій Укрсоцбанку (Київ) за 1,16 мільярди доларов. У 2007 році було продано 15 банків. Найбільшими операціями торік можна вважати продаж двох банків групи «ТАС» шведському Swedbank за \$735 млн. і банку «Форум» німецькому Commerzbank за \$600 млн. Вже в поточному році закрито операцію з продажу UniCredit Group «Укрсоцбанку» за 1,525 млрд. євро. Крім того, після тривалих чуток про продаж і заперечень з боку самого

банку, групі Intesa Sanpaolo (яка раніше хотіла купити «Укрсоцбанк», але операція зірвалася) за \$750 млн. було продано «Правекс-банк». Остаточне оформлення всіх решти операцій і збільшення капіталу в уже проданих банках найближчим часом може збільшити частку іноземного капіталу до 50%.

Іноземні банки, також ведуть активні переговори і з невеликими банками, особливо з тими у яких розгалужена філіальна мережа (при цьому їх доля ринку може складати менше 1%). Таких банків в Україні не багато, але вони є, і цікавлять вони саме своєю мережею, бо на побудову такої мережі може піти багато часу, простіше наростити долю ринку, маючи дешеві ресурси, сучасні технології та досконалий менеджмент.

За даними Національного банку частка іноземного капіталу складає третину сукупного статутного капіталу банків України, збільшившись із 27,6% на початок 2007 року до 35% станом на 01.01.2008 р., тобто за рік вона збільшилася більш ніж на 7%. Збільшення присутності нерезидентів відбувалося одночасно з ростом капіталізації банківської системи. За минулий рік зареєстрований статутний капітал банків виріс на 63% - з 26,266 млрд. грн до 42,873 млрд. грн, тільки за грудень - на 4%, або 1,653 млрд. грн. При цьому кількість банків з 100-процентним іноземним капіталом за 2007 рік незначно збільшилося - з 13 до 17, у той час як банків з іноземним капіталом - з 35 до 47 (усього в країні 175 банків). Але від зростання капіталізації банківської системи в такий спосіб, вкладень в інноваційну діяльність, на думку автора, не варто очікувати, оскільки іноземні банки приходять на наш ринок вже з сформованою організаційною структурою, з власними доробками інформаційних технологій, зі своїми банківськими продуктами, дія яких вже перевірена та підтверджена на зарубіжному досвіді. Тому керівництво цих банків не вважає за доцільне витрачати кошти на розробку нових продуктів, а віддає перевагу адаптації своїх зарубіжних технологій до українського ринку. Інша причина в тому, що іноземні банківські установи приходять на український ринок з єдиною метою – завоювання вільної ніші ринку, тобто ведення інноваційної політики для них є неактуальним.

Матеріально-технічні ресурси. Забезпеченість вітчизняних банківських установ такими ресурсами в цілому достатня. У розпорядженні більшості банків знаходяться добре обладнані будівлі, постійно оновлюється офісна комп'ютерна техніка, тобто начебто створено всі умови для побудови ефективного процесу функціонування банківської установи. Але разом з тим, слід зазначити про низький рівень використання інформаційних технологій у банках, де все ще використовується застаріле програмне забезпечення, тоді як для впровадження багатьох нових банківських продуктів необхідне нові сучасні програми. Вже сьогодні багато зарубіжних банків оформлюють депозити і кредити через Інтернет, що дає можливість клієнту здійснювати усі банківські операції з персонального комп'ютера. В Україні ж так званий Інтернет-банкінг досить пасивний і може розглядатися лише як тема для перспективи, а не як предмет активної поточної діяльності (хоча вважається, що Україна має досить великий потенціал у цьому напрямі).

Банківська система досі практично не має необхідних технологій і досвіду ефективного проектного фінансування або інвестиційного посередництва.

Ще один важливий момент – якість використовуваної техніки. За оцінкою НБУ, більше половини банкоматів та POS-терміналів, які працюють на території України, морально та технічно застарілі, оскільки застосовані в них технології – майже тридцятирічної давності.

Інформаційна складова. Для прийняття рішення про створення та запровадження нового продукту чи послуги фахівцям банківської установи необхідна достовірна та релевантна інформація, а оскільки банківські інновації – комерційний продукт, то відповідно і доступ до інформації закритий. Тому для українського банківського сектору надзвичайно актуальними є питання підвищення інформаційної прозорості банківської сфери як обов'язкової складової її лібералізації. Також досить актуальною є розробка системи інформування кредитних організацій, вітчизняних і закордонних інвесторів про найбільш перспективні інвестиційні проекти на території своїх країн, що передбачає комплексне роз-

криття інформації про дані проекти. Вирішити ці проблеми можна шляхом створення кредитних бюро. На сьогодні в Україні вже функціонує декілька бюро кредитних історій, які працюють в режимі конкуренції. Однак їх діяльність є недосконалою, і пояснюється це в першу чергу недосконалістю законодавства в даному питанні, також слід згадати і про відсутність досвіду створення подібних інститутів, привертає увагу і порушення прав суб'єктів кредитних історій.

Але просто наявність інформаційних, матеріально-технічних та фінансових ресурсів не є запорукою формування інноваційного потенціалу і тим більше його розвитку та реалізації. Для достатнього формування і розвитку інноваційного потенціалу необхідна ще одна рушійна сила – кадрова складова.

Аналіз забезпеченості вітчизняних банківських установ кадровою складовою показав, що вони відчують гострий дефіцит у спеціально підготовлених кадрах. Пояснюється це перш за все тим, що вітчизняна банківська система досить молода, а для належної підготовки банківського службовця, набуття мінімального практичного досвіду, на думку експертів, потрібно майже 10 років. Ця проблема особливо гостра для тих комерційних банків, до керівництва якими в час "піку", їхнього утворення часто приходили люди без елементарної економічної підготовки, не кажучи вже про спеціалізовану банківську. Нині цю проблему практично розв'язано у кількісному плані, проте постає питання якості підготовки фахівців, що потребує узгодження навчального процесу із відповідними запитами банків, враховуючи постійний динамізм фінансового ринку та зміни банківських технологій здійснення різноманітних операцій.

Розуміючи, що для майбутнього дуже велике значення має підготовка фахівців і постійне підвищення їхнього професійного рівня багато комерційних банків звернулися до існуючих навчальних закладів, до створених в останні роки нових освітніх структур і численних курсів підвищення кваліфікації. Активно використовуються також всі можливості навчання і стажування банківських фахівців за кордоном. У країні виникають такі форми підготовки фахівців, як Українська академія банківської справи Національного банку України (м.Суми), інститут банківської справи при Промінвестбанку, Українська фінан-

сова банківська школа у м. Києві, Львівський банківський інститут Університету банківської справи Національного банку України, різні семінари що проводяться провідними банками України, підготовка банківських працівників у провідних державних вузах країни. Доречи, Українська академія банківської справи має замовлення на підготовку молодих банкірів від територіальних управлінь Національного банку, центральних офісів і обласних дирекцій та філій банку «Надра», «Правекс-Банка», «Державного ощадного банку», «Укрпромбанку», «УкрСиббанку», банку «Володимирський» і т.д.

Нерозривним від кадрового потенціалу є інтелектуальний, який відіграє особливе значення у формуванні інноваційного потенціалу. Це «активний» персонал, який забезпечує інноваційний процес новими знаннями, ідеями, новими технологіями. Тобто персонал, який здатний креативно мислити, нестандартно вирішувати проблеми і, звичайно, мати лідерські якості, а також підприємницькі і управлінські навички. Також до цієї групи відносять науковий персонал, який активно проводить всілякі наукові дослідження, проводить їх апробацію, друкується у фахових наукових виданнях, має науковий ступінь. Зазначимо, що дуже мало людей з науки йде в банки, це пов'язано, перш за все, з надмірною нормованістю банківської праці, тобто з відсутністю простору для самореалізації.

Організаційно-управлінська складова. Важливою умовою ефективної роботи створеного комерційного банку є вибір оптимальної організаційної його структури для успішного здійснення функцій управління, максимального задоволення інтересів клієнтів у різноманітних банківських послугах з метою досягнення банком основних стратегічних цілей.

У практиці банківської діяльності існують два підходи побудови організаційної структури банку: функціональна і за видами надання різноманітних банківських послуг. Загалом більшість сучасних банків застосовують змішані організаційні структури, поєднуючи ці два підходи з метою вирішення банками своїх завдань.



За функціональної організації структури банку діє принцип універсальності, банк виконує широке коло операцій, у ньому створюються підрозділи, що виконують спеціалізовані функції: кредитування, інвестування, розрахунково-касові операції та облік, трастові операції, міжнародні розрахунки тощо, кожний підрозділ має чітко визначені завдання й обов'язки. Для цієї структури банку характерна ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.

За організаційної структури банку, побудованої на принципі надання клієнтам різноманітних банківських послуг, функції управління для здійснення відповідних операцій передаються певним керівникам, відповідальним за той чи інший вид послуг, які є фахівцями у цій сфері банківської діяльності. В таких банках створюються підрозділи для надання комерційних, споживчих, сільськогосподарських кредитів, позик під нерухомість тощо. Така побудова дає змогу банку при наданні тієї чи іншої послуги концентруватися під одним керівним центром, що сприяє поліпшенню координаційних функцій усіх підрозділів банку і розробці нових видів банківських послуг з урахуванням конкуренції, вдосконалення технології і задоволення потреб клієнтів.

Зважаючи на те, що вибір організаційної структури банку залежить від його стратегічних цілей і необхідності ефективного вирішення важливих завдань спеціалізації і концентрації, на практиці дедалі частіше застосовується змішаний підхід до побудови організаційної структури банку. В цілому, така структура управління, на даному етапі розвитку вітчизняної банківської системи, цілком прийнятна, але, від світового рівня вона дещо відстає. Перш за все це пов'язано зі світовим переходом до інноваційної моделі розвитку, у зв'язку з яким зарубіжні банки надають своїм службовцям повну свободу дій, більш того всіляко їх стимулюють до інноваційної активності. У вітчизняних банківських установах, навпаки, в питаннях управління виявляються авторитаризм з боку керівництва, в наслідок чого спостерігається висока плинність кадрів (більше 30% на рік). Особливо це характерно для операційних відділів та середньої ланки управління. При цьому плинність вища серед найманих менеджерів вищої

ланки у великих містах: Києві, Харкові, Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, тощо. Крім того, активно проводиться переманювання кращих спеціалістів, що дестабілізуюче позначається на діяльності окремих служб та відділів. Іноді перехід спеціалістів супроводжується переходом клієнтів на обслуговування в іншу установу, тобто фактично має місце «крадіжка» клієнтської бази. Така поведінка є наслідком руйнації традиційної системи цінностей та незавершеності переходу до універсальної системи цінностей, побудованої на засадах права. В цьому зв'язку необхідно сприяти затвердженню у свідомості людей правових норм поведінки. Практично, на рівні банків варто розробити, затвердити та впровадити корпоративні кодекси – систему корпоративних цінностей, норм та правил, які б сприяли підвищенню керованості, налагодженню ефективної взаємодії, кар'єрному росту, творчій і професійній реалізації працівників банківської установи.

Проблему низького рівня менеджменту складає і проблема браку наукових рекомендацій щодо вибору сфер діяльності, пунктів та місць розташування банків, слабка наукова обґрунтованість аналітичної бази, недостатня увага до стратегічних проблем розвитку. Практично в усіх сферах банківської діяльності здебільшого відсутні середньо- та довгострокові стратегії, переважно діють короткострокові, розраховані на три – шість місяців або один рік, тоді як, наприклад, ринок кредитних ресурсів, як і будь-який інший сегмент ринку, потребує стратегічного бачення соціально-економічних процесів. Нині в Україні стратегічне управління банківською діяльністю перебуває поки що в стадії зародження, а система спеціальних заходів стратегічного характеру формується методом спроб і помилок, тоді як у вітчизняному банківському секторі необхідна розробка банками своїх довгострокових конкурентних стратегій, орієнтованих на збереження і підвищення конкурентноздатності.

Маркетингова складова. Ефективність маркетингу у вітчизняних банках є досить низькою. Пояснюється це насамперед низькими витратами на його запровадження – у банках вони складають менше 2%, тоді як у компаній-виробників товарів масового споживання вони становлять понад 15%. Найчас-

тіше банківський маркетинг розглядається як засіб реклами, інструмент аналізу позицій банків-конкурентів, тобто на практиці реалізуються лише окремі елементи комплексу маркетингу. Крім того, на даному етапі підрозділи служби маркетингу практично не приймають участі в розробці стратегії банківської установи на ринку фінансових послуг, а отже не здійснюють визначального впливу на поведінку та повсякденну діяльність банку. Натомість, задекларована багатьма українськими банками клієнтоорієнтована стратегія, в основу якої покладена стратегія максимального задоволення потреб клієнтів, спрямована на істотне підвищення рентабельності і конкурентоспроможності банківських установ, не може бути в повній мірі реалізована без підвищення стратегічної та організаційної ролі маркетингу в банківській діяльності, особливо в розрізі взаємовідносин банку та клієнтів. Крім того, здійсненню клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу перешкоджає і традиційна організаційна структура банків, що виявляється на всіх рівнях:

- дирекція маркетингу й інші підрозділи цієї служби банку, як правило структуровані за окремими типами банківських продуктів, за якими й розподіляються плани маркетингу, часто не скоординовані за відповідними планами щодо банківських продуктів, хоча всі ці плани стосуються тих же груп клієнтів;
- численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг часто керуються конкуруючими між собою комерційними цілями;
- кожен відділ банку, котрий безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контролі над «своїми» витратами, не координуючи діяльність з іншими підрозділами [2].

Комунікаційна складова. Щоб знайти спільні інтереси з партнерами, клієнтами, різного роду постачальниками та впливати на їх вибір стратегії ведення бізнесу банківським менеджерам необхідно доступно пояснити всім учасникам операцій лінію своєї поведінки та можливі наслідки у випадку порушення загальних дій. Досягненню такого взаєморозуміння допомагає комунікаційна політика банку. До інструментів маркетингових комунікацій відносять: рекламу,

стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю і прямий маркетинг. Рекламна діяльність фінансово-кредитних установ здійснюється за допомогою розміщення зовнішньої реклами (біг-борди, банери, сіті-лайти, тощо), а також шляхом розповсюдження поліграфічної продукції (буклети, календарики, флайєри), та ротатції в засобах масової інформації. Стимулювання збуту носить короткостроковий характер і має на меті збільшення обсягів реалізації послуг, наприклад спеціальні депозитні чи кредитні програми, які супроводжуються низькими відсотковими ставками або призовими розіграшами. Зв'язки з громадськістю для фінансово-кредитних установ є своєрідним елементом зв'язку банку з зовнішнім оточенням. Тобто це своєрідний піар банку, який здійснюється шляхом з одного боку, участю банку у різних соціальних проектах, таких як меценатство, а з іншого створенням тематичних телепередач чи статей присвячених банку у засобах масової інформації. Водночас слід зауважити, що можливості маркетингових комунікацій використовуються не в повній мірі.

Що стосується витрат, то враховуючи той факт, що банківські установи дуже мало коштів витрачають на маркетингову діяльність, а оскільки комунікації є її частиною, то відповідно і витрати на їх запровадження теж мізерні. В загальному вигляді специфіка застосування різноманітних комунікаційних інструментів у вітчизняній банківській сфері розподіляється наступним чином: власне реклама – 60-70% (усього рекламного бюджету); зв'язки з громадськістю – 13%; стимулювання збуту – 12%; прямий маркетинг – 5-6% [3].

Таким чином, проведене вище авторське дослідження дає змогу привести весь спектр проблем формування інноваційного потенціалу фінансово-кредитних установ до однієї структури, яка представлена на рис.2.

Однак, зазначимо, що багато з виділених проблем носять системний характер, тому їх вирішення не завжди залежить від одного чи декількох банків. Зокрема, це стосується державного регулювання інноваційної діяльності, недосконалості банківського законодавства, недостатньої кількості кредитних бюро тощо. Також не останню роль відіграє взаємозв'язок між усіма сегментами фінансового сектора: будь-які проблеми, які виникають з небанківськими фінан-

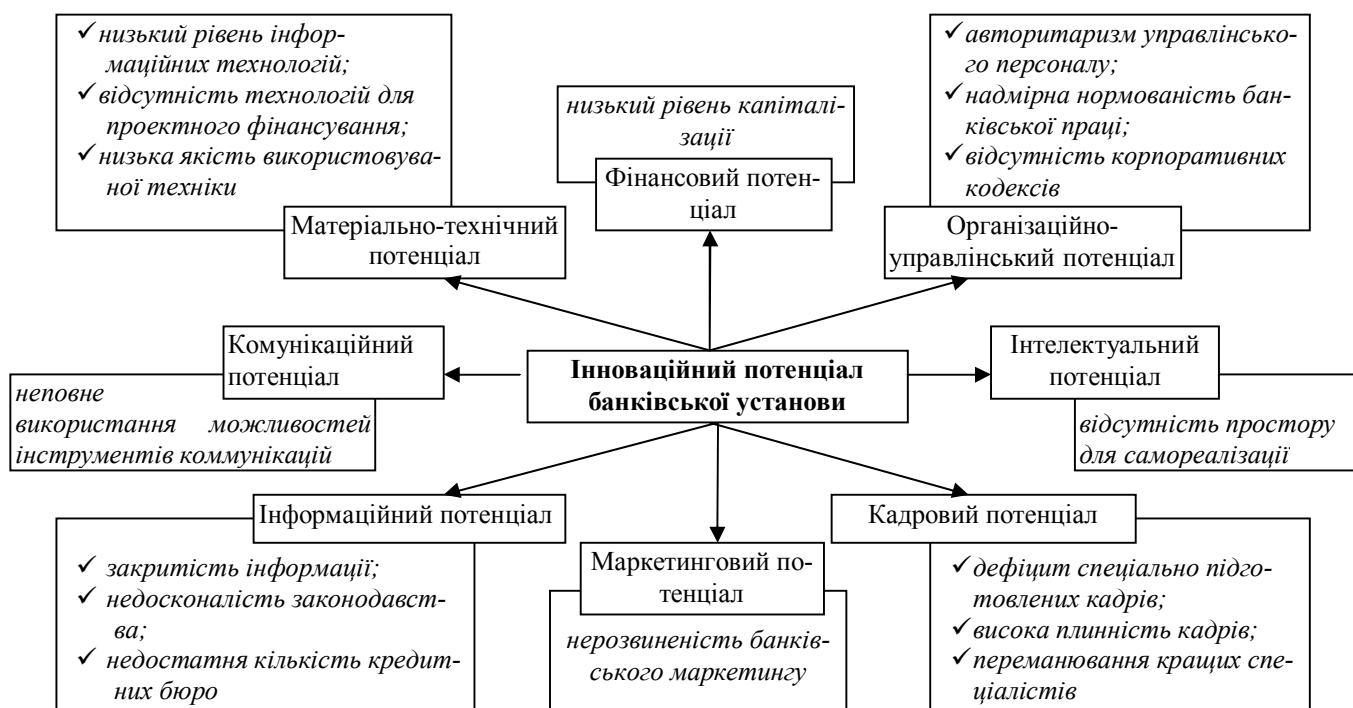


Рис 2. Проблеми формування інноваційного потенціалу фінансово-кредитних установ

совими установами, автоматично відбиваються на діяльності банків і банківського сектору у цілому. Серед цих проблем: майже відсутній ринок цінних паперів (є лише 50 компаній, які постійно торгують акціями, а широкі верстви населення не залучені до інвестиційної діяльності); страховий бізнес не сформувався як значущий механізм інвестування; інвестиційні фонди невеликі, а взаємні фонди взагалі відсутні.

Актуальність обрання інноваційного шляху розвитку для українських банків є безсумнівною. Зокрема слід розвивати найперспективніші послуги: трастові, послуги зі збереження цінностей, електронні розрахунки за допомогою пластикових карток; дистанційне банківське обслуговування клієнтів; факторинг; лізинг автотранспортних засобів і будівельної техніки; програми довготривалого кредитування, спрямовані на придбання комерційної нерухомості; форфейтингові операції; форвардні опціони; консультаційні та інформаційні послуги зі створенням певної міжбанківської бази даних, гарантійні та посеред-

ницькі послуги. Сьогодні на українському ринку банківських послуг, на жаль, здебільшого переважають запозичені банківські продукти, які на вітчизняному ринку є інноваційними, а от за його межами давно діючими. Це перш за все пов'язано, як уже було зазначено з тим, що все більшу кількість вітчизняних банків купують міжнародні ТНК, які приходять на український ринок зі своїми перевіреними банківськими продуктами, які власне і є для українського ринку інноваційними. Інша причина полягає, враховуючи вимоги українського населення, у відносній насиченості ринку банківських послуг, адже саме попит збуджує пропозицію. Але ключову роль все ж таки відіграє відносно недовгий шлях становлення вітчизняної банківської системи порівняно з функціонуванням світової. Тим не менш, нам необхідно враховувати власну специфіку по даному питанню. В цьому зв'язку на власних теренах необхідно розвивати та використовувати методи банківського маркетингу, маркетинг-менеджменту, стратегічного менеджменту, системного аналізу, тощо. Їх практичне застосування незалежно від тих чи інших місцевих особливостей дає високі результати.

**Висновки.** Останніми роками світова економіка, особливо розвинутих країн, зробила перехід до нового етапу розвитку – інноваційного. Банківська система у даному випадку не виключення. Більш того зростання кількості фінансово-кредитних установ змушує їх завоювати все нові і нові ринки, тим самим посилюючи конкуренцію. Отже для вітчизняної банківської системи перехід до інноваційної моделі розвитку теж є необхідним. Проте такий перехід блокується дією ряду об'єктивних й суб'єктивних чинників. Серед перших — низькі доходи переважної більшості населення України, не відновлена повною мірою довіра населення до комерційних банків, відсутність належної системи гарантування банківських вкладів (гарантується лише 1500 грн.), значна питома вага збиткових підприємств (за результатами минулого року — приблизно 2/5 загальної чисельності). З урахуванням цього можна говорити, що в Україні майже немає відносно стабільних джерел надходження ресурсів у комерційні банки. До розряду суб'єктивних чинників, які гальмують розвиток банківської системи, слід зарахувати вузькість асортименту пропонованих послуг (якщо у

провідних зарубіжних банках вони налічують близько трьохсот видів послуг, то в українських — значно менше). Крім цього якість управління у вітчизняних банках найчастіше не відповідає світовому рівню й загальнонаціональним потребам розвитку банківської системи. Зрештою недостатня забезпеченість кадрами, нерозвиненість банківського маркетингу. До цього переліку необхідно додати ще й проблеми, пов'язані з матеріально-технічною забезпеченістю, причому не лише у кількісному, але і у якісному співвідношенні.

Названі негативні чинники спричинили формування у вітчизняному банківському секторі стратегії запозичення банківських інновацій, яка дозволяє вітчизняним банкам у певній мірі конкурувати між собою на внутрішньому ринку, але разом з тим, по-перше, унеможлиблює їх вихід на зовнішні ринки, а по-друге, враховуючи тотальне захоплення вітчизняного банківського ринку зарубіжними гравцями робить їх непривабливими для вітчизняного споживача.

### **Література.**

1. Основні показники діяльності банків України Вісник НБУ. – 2007. – №12. – С. 29
2. Штейн О. Нові тенденції в розвитку банківського маркетингу Вісник НБУ 2006. – №8. – С. 51-55.
3. Єрмоленко Г., Журба І. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у банківській діяльності // Вісник НБУ. – 2004. – №4. – С. 62-63.