



ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

*Світлана Єгоричева, провідний науковий співробітник
Науково-дослідного центру економічних досліджень
Полтавського університету споживчої кооперації Укра-
їни, кандидат економічних наук, доцент*

Сучасні складні умови функціонування банківського бізнесу в усьому світі не заперечують того факту, що перспективи його розвитку пов'язані з активізацією інноваційної діяльності, яка нині полягає не тільки у впровадженні нових продуктів та послуг, креативних рішень у маркетингу та клієнтському обслуговуванні, а й у зміні бізнес-моделей і навіть концепцій ведення банківської справи.

Разом з тим, інновації стають джерелом розвитку лише за умови створення сприятливого середовища для їх упровадження. Тому особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним процесом у банках, що орієнтує їх на створення максимальної споживчої цінності для клієнтів, дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати та утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Керівництво банківських установ останнім часом все частіше стикається з проблемами вибору, формування та реалізації інноваційних стратегій, проте в економічній науці вони ще не дістали достатнього теоретико-методологічного обґрунтування.

Концепція стратегічного менеджменту почала формуватися у 60-70-х роках ХХ ст., вагомий внесок у її розробку стосовно фінансово-кредитних інститутів внесли такі західні вчені, як П. Роуз, Т. Кох, Дж. Сінкі, Дж.М. Хіггінс, Д. Ченнон. Проте слід зазначити, що їх дослідження стосуються діяльності банків в умовах розвинутої, достатньо стабільної ринкової економіки, тому сформульовані ними теоретичні положення та практичні рекомендації не завжди можна безпосередньо застосувати до ситуації перехідної економіки. Q

У зв'язку з цим в останнє десятиліття увага до питань банківського стратегічного менеджменту посилилася в економічній науці пострадянських країн, оскільки завершення процесів формування банківських систем зумовило необхідність пошуку шляхів їх стабільного та ефективного розвитку. У цьому напрямку плідно працюють такі українські та російські науковці, як А.Р. Алавердов, М.З. Бор, О.В. Васюренко, О.А. Кириченко, С.М. Козьменко, О.І. Лаврушин, В.І. Міщенко, І.О. Ніконова, В.В. Пятенко, Е.А. Уткін та ін. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання сутності та змісту банківської корпоративної стратегії як динамічної сукупності її складових, до яких належить і інноваційна стратегія. Q

З огляду на викладене вище метою пропонованої статті є визначення сутності інноваційної стратегії комерційних банків, її ролі та місця у структурі стратегічного менеджменту, а також підходів до класифікації банківських інноваційних стратегій.

Теоретично та практично доведено, що банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у світі.

Разом з тим відомо, що, незважаючи на тривалу історію та інтенсивність розробок у сфері стратегічного менеджменту, наука ще остаточно не дійшла висновку щодо сутності стратегії та методів її формування. Про це свідчить існування, як мінімум, десяти наукових шкіл, які, дотримуючись різних підходів, розглядають стратегію як план, принцип поведінки, позицію, перспективу або особливий прийом. Проте сформувалися певні положення, щодо яких існує згода і які варто, на наш погляд, враховувати у процесі дослідження інноваційної стратегії:

- стратегія стосується і організації, і її оточення;
- стратегія не буває простою;
- від стратегії залежить добробут організації;
- стратегія — це і її зміст, і процес розробки та реалізації;
- стратегію неможливо продумати до кінця;
- стратегії існують на різних рівнях компанії;
- стратегія передбачає як концептуальні розробки, так і аналітичний аспект¹.

Слід також зазначити, що усвідомлення необхідності стратегічного управління виникає на певному етапі розвитку компанії.

Отже, сукупність усіх зазначених вище обставин стала причиною того, що банки пострадянських країн до останнього часу приділяли недостатню увагу розробці та впровадженню стратегій власної діяльності, на що неодноразово вказувалося в економічній літературі². Проте процеси активного входження іноземного капіталу на банківські ринки країн СНГ, посилення конкуренції та зміна її характеру, необхідність ефективного позиціонування на ринку, ускладнення банківських бізнес-процесів змушують кредитні інститути створювати методологію розробки стратегії, займатися питаннями її формалізації, ефективного втілення та контролю за реалізацією.

Враховуючи різноманітні визначення стратегії, що існують в економічній літературі, можна сказати, що стратегія — це комплексний план дій, що визначає довгострокові напрями та орієнтири використання ресурсів для виконання місії та цілей організації, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги. Головне завдання стратегії полягає у тому, щоб

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Изд-во "Питер", 2000. — С. 19—21.

² Шпачук В., Довгань Т. Стратегічне управління та реінжиніринг у банках України // Вісник НБУ. — 2004. — МП. — С. 54; Шевцова Н.В. Проблеми вибору стратегії банків // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. — Серія: Економічна. — 2007. — МІ; Ніконова І.А., Шамгунов Р.Н. Стратегія и стоимость коммерческого банка. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 13; Раковец А. Сущность системы стратегического управления в банке // Банковский вестник. — 2006. — М 5. — С. 44.

перевести організацію з її сьогоdnішнього стану у бажаний, змодельований. В основі формування корпоративної стратегії лежить взаємодія між зовнішнім середовищем, функціонуючою системою, тобто самою організацією, яка прагне стабільності, та системою управління, що забезпечує адаптацію організації до умов функціонування.

Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки банківських стратегій вважається п'ять років; враховуючи це, деякі провідні банки країн СНД, наприклад, російський Сбербанк, складають програми стратегічного розвитку саме на такий термін. Проте для ринків, що розвиваються і характеризуються нестабільністю, прийнятним може вважатися термін у три роки, що зафіксовано у Законі України "Про банки і банківську діяльність" як вимога до стратегічного планування діяльності банків, що створюються.

Наголошуючи на необхідності здійснення стратегічного управління, слід мати на увазі, що менеджмент сучасного банку — це, перш за все, управління його розвитком через постійне вдосконалення портфеля продуктів, технологій, організаційної структури, бізнес-моделі тощо. Тому об'єктивно виникає необхідність у формуванні інноваційної складової банківської стратегії, що передбачає, перш за все, з'ясування сутності цієї категорії.

Слід зазначити, що, незважаючи на появу вже наприкінці 1980-х років публікацій з тематики інноваційних стратегій³, під цим терміном тривалий час розуміли тільки технологічну політику або політику у сфері НДДКР. Нині у науковій літературі сформувався декілька точок зору стосовно того, що потрібно розуміти під інноваційною стратегією.

Перший підхід полягає у тому, що під інноваційною стратегією розуміють ту чи іншу модель поведінки компанії у нових ринкових умовах⁴, тобто будь-яку нову стратегію, що застосовується відповідно до змін зовнішнього середовища. Аналогічний зміст має й інше визначення: інноваційна стратегія — це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, перш за все, для самої організації та, можливо, для галузі, ринку, споживачів⁵.

На нашу думку, наведені визначення фактично характеризують один з видів нововведень — стратегічні інновації, і у такому сенсі вони мають право на існування. Дійсно, для банку інноваційною буде стратегія, що пов'язана з принципово новим напрямком його роботи, як-то: стратегія розвитку систем та інструментів роздрібних переказів, стратегія роботи у соціальних мережах Web 2.0, стратегія роботи з підлітковою клієнтурою тощо.

Іншим варіантом цієї точки зору є констатація можливості інноваційного характеру будь-якої вже відомої стратегії (зокрема, фінансової)⁶. Аналіз сучасних підходів до методології розробки корпоративної страте-

³ Водачек Л., Водачкова О. *Стратегическое управление инновациями на предприятии*. Сокр. пер. со словац. — М.: Экономика, 1989. — 167 с.; Санто Б. *Инновация как средство экономического развития*. — М.: Прогресс, 1990. — 296 с.

Ермасов С. В., Ермасова Н. Б. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов*. — М.: Высшее образование, 2007. — С. 146.

Гунин В. И. и др. *Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации"*. Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 57; Краснокутська Н. В. *Инновационный менеджмент: Навч. посіб.* — К.: КНЕУ, 2003. — С. 261.

Вовчак О., Меда Н. *Фінансова стратегія розвитку банку як передумова ефективності його діяльності // Банківська справа.* — 2008. — АІ 3. — С. 26.

гії свідчить, що під її інноваційністю розуміють багатоваріантність рішень; відмова від ортодоксальних поглядів, що кореняться в історії фінансового інституту; адаптаційні можливості стратегії; ітераційний характер її формування, що передбачає компромісне поєднання формальних, неформальних, запланованих та несподіваних процесів; врахування культурного аспекту та особливостей банку, множинність його цілей.

Іноді інноваційна стратегія за своїм змістом практично ототожнюється з корпоративною. Так, І.А. Павленко, зазначає, що інноваційна стратегія як складова загальної стратегії підприємства є цілеспрямованою діяльністю з визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів перспективного розвитку підприємства і вироблення комплексу заходів, потрібних для їх досягнення⁷. Ймовірно, тут передбачається, що пріоритети будуть пов'язані саме з інноваційними напрямками розвитку.

Третя точка зору полягає у тому, що поняття інноваційності стосується форми реалізації загальної корпоративної стратегії, яка відображає темп здійснення перетворень. На думку російських учених⁸, такими формами можуть бути: інноваційна (революційна), оновлення, поступове вдосконалення (еволюційна). Аналогічної позиції дотримується й А.Р. Алавердов, хоча інноваційну, або консервативну⁹, форму він відносить тільки до реалізації технологічної стратегії банку⁹.

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

Нарешті, останній підхід, який нам здається найбільш змістовним та перспективним, полягає у тому, що інноваційна стратегія пов'язується з управлінням інноваційною діяльністю банку, тобто впровадженням інновацій в усі сфери його діяльності¹⁰. Практикою підтверджено, що за своєю природою як процеси цілеспрямованої діяльності всі інновації, до якої б сфери вони не належали, мають багато спільного та підпорядковуються єдиним закономірностям виникнення і розвитку. Знання цих закономірностей дає змогу досить упевнено передбачати потребу в діях, необхідних для ефективного здійснення нововведень. Саме це підпорядкування інноваційних процесів певним закономірностям і є об'єктивною передумовою можливості стратегічного управління ними.

⁷ Павленко І.А. *Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб.* — К.: КНЕУ, 2006. — С. 95.

⁸ Никонова І.А., Шамгунов Р.Н. *Стратегия и стоимость коммерческого банка.* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 26.

⁹ Алавердов А.Р. *Стратегический менеджмент в коммерческом банке: Учебник.* — М.: Маркет ДС, 2007. — С. 24.

¹⁰ Викулов В.С. *Концептуальный подход к разработке инновационной стратегии коммерческого банка / Финансовый менеджмент.* — 2004. — № 5. — С. 106—121; Козьменко С.М., Шниг Ф.І., Волошко І.В. *Стратегічний менеджмент банку.* — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — С. 305; Уткин Э.Л., Морозова И.И., Морозова Г.И. *Инновационный менеджмент.* — М.: Акалис, 1996. — С. 39—40.

Можна твердити, що управління інноваціями здійснюється стратегічно, якщо:

- виконується на рівні вищого керівництва банку (що, до речі, вже практично реалізовано у зарубіжних банках — інноваційних лідерах, серед яких Bank of America, Citigroup, HSBC, ING та ін.);

- розраховано на довгострокову перспективу і спрямовано на реалізацію місії та стратегічних цілей банку;

- гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи конкурентні переваги;

- розглядає людський ресурс як основу розвитку банку.

На нашу думку, інноваційна стратегія визначає, якою мірою та яким шляхом банківська установа передбачає використовувати інновації у своїй діяльності. Її можна розглядати як план дій, що визначає напрямки, вид та обсяг інноваційної активності, яку повинен здійснити банк для виконання стратегічних та операційних цілей. Сферу реалізації інноваційної стратегії складають процеси створення та дифузії нововведень, що дозволяють найуспішніше та якнайшвидше реалізувати корпоративну стратегію у цілому.

Для створення інноваційної стратегії банку необхідно сформулювати своє розуміння інновацій, визначити, які потреби вони задовольняють і яким чином сприяють реалізації стратегічних цілей кредитного інституту. Це можуть бути продукти або послуги, нові методи обслуговування клієнтів, технологічні нововведення, організаційно-управлінські інновації, маркетингові інновації тощо. Банк повинен вирішити, на що буде націлена його інноваційна активність — на радикальні чи модифікуючі, поліпшуючі інновації, якою мірою він буде запозичувати досвід та розробки ззовні тощо. Характер вирішення цього питання залежить від швидкості змін, що відбуваються у банківській сфері, а також від темпів старіння продуктів, послуг і навіть моделей бізнесу. Відповідно, різні моделі ведення інноваційної діяльності, що знаходять відображення у стратегії її розвитку, будуть потребувати різного обсягу та складу ресурсів.

Якщо розуміти під інноваційною стратегією генеральну лінію поведінки банку стосовно використання інновацій в усіх сферах його діяльності, то постає питання і про її місце у загальній системі стратегічного менеджменту. Справа у тому, що у зв'язку з наявністю у банків різних рівнів управління, більшість із них розробляє не одну, а кілька об'єднаних загальною ціллю стратегій, створюючи тим самим їх ієрархічну сукупність. Корпоративна стратегія розробляється на рівні всього банку, фактично це прийняття рішення стосовно загального напрямку його розвитку. Вона включає, як правило, визначення видів діяльності, якими банк хоче займатися, відмову від збиткових або безперспективних напрямків, вибір типу розвитку (зростання, стабілізація або скорочення), прийняття принципових рішень з приводу збільшення капіталу, визначення характеру відносин зі стейкхолдерами тощо.

Ділова або бізнес-стратегія формулюється для рівня бізнес-одиниць (для банку це, зокрема, організаційно оформлені дивізіони) і спрямована на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності банку — корпоративний, інвестиційний, роздрібний бізнес, приватна банківська справа тощо. Саме щодо стратегій часто застосовують термін "конкурентні". І, нарешті, функціональні стратегії стосуються або спо-

собів використання певних ресурсів (фінансових, кадрових), або характеру поведінки банку в окремих сферах діяльності — стратегія вкладень, маркетингова, ресурсна, ІТ-стратегія тощо. Роль функціональних стратегій полягає у тому, що вони не тільки спрямовані на виконання власних функціональних цілей, а й підтримують бізнес-стратегії, які, у свою чергу, забезпечують реалізацію корпоративної стратегії.

Оскільки інноваційні стратегії тривалий час вважалися лише стратегіями у сфері НДДКР, то їх відносили до стратегій функціонального рівня, що не відповідає сучасним підходам, оскільки не дозволяє розглядати інновації як основний конкурентний ресурс та життєво важливий фактор розвитку. У нових умовах інновації визначають основну лінію перспективи діяльності банку: пропозиція нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій, формування нових ринків та впровадження нових організаційних форм дає змогу йому збільшувати підсумкову цінність для споживачів.

М. Портер прямо вказує на місце інновацій у досягненні конкурентної переваги: "Усюди у світі компанії... використовують стратегії, що відрізняються одна від одної в усіх відношеннях. Проте поки кожна успішна компанія застосовує свою власну стратегію, глибинні принципи діяльності... виявляються у своїй основі однаковими. Компанії досягають конкурентних переваг шляхом інновацій"¹¹. Інноваційні напрямки бізнесу дають можливість створити додаткові джерела грошових потоків, що впливає на збільшення вартості бізнесу та створює нові ресурси для інноваційної діяльності. Такий кругообіг стає основою зростання та розвитку кредитно-фінансових інститутів.

Таким чином, інноваційна стратегія фактично є частиною загальної корпоративної стратегії, цілі та завдання якої у прикладному плані є органічною частиною ділових і функціональних стратегій та практично реалізуються на цих рівнях. Так, стратегічна мета одного з провідних американських банків Bank of America — "створювати інноваційні продукти та пропонувати рішення, що перетворюють фінансові послуги на такі, якими вони не були ніколи раніше" — отримала конкретизацію у стратегії бізнес-напряму "Глобальне обслуговування роздрібних клієнтів та малого бізнесу" і стратегії залучення депозитів, результатом чого стало впровадження радикальної інновації — програми "Keep the Change" (англ. "збирай дріб'язок"), у рамках якої вже у перший рік її дії банк додатково залучив більше 230 млн доларів¹².

Необхідно зазначити, що інноваційні стратегії конкретного банку створюються на основі його системи цінностей. Зрозуміло, що декілька навіть схожих кредитно-фінансових інститутів оберуть різні шляхи досягнення тих чи інших поставлених цілей, що визначається умовами та можливостями кожного банку. Це зумовлює існування різних інноваційних стратегій, що у теоретичному плані передбачає необхідність їх класифікації.

У науковій літературі трапляються різні підходи до класифікації інноваційних стратегій, хоч доволі часто останні ототожнюються або з конкурентними (зниження витрат, диверсифікації, фокусування), або з ба-

¹¹ Портер М. Конкуренція: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Вильямс, 2000. — С. 171.

¹² www.pdma.org/view_document.cfm?pkdocument=94.

зисними корпоративними (концентрованою, інтегрованою, диверсифікованою зростання та скорочення). На наш погляд, найбільша кількість аспектів класифікації запропонована у праці Б. Санто¹³, де інноваційні стратегії розрізняються, насамперед, за рівнем створення — державні та суб'єктів господарювання (слід зазначити, що нині виділяють ще й стратегії мезорівня — галузеві та регіональні).

Крім того, науковець класифікує інноваційні стратегії за предметним змістом, тобто залежно від видів інновацій, що планується впроваджувати: продуктові (для банку це програми впровадження нових депозитних, кредитних, розрахункових, інвестиційних продуктів, фінансових інструментів тощо), сервісні (розробка інноваційних підходів до обслуговування клієнтів), технологічні (стратегія розвитку онлайн-банкінгу, платіжних інструментів та систем тощо), маркетингові (стратегії інноваційних змін у каналах збуту та маркетингових комунікаціях), організаційно-управлінські (стратегія розробки та застосування нових методів управління) тощо.

Проте найбільше уваги всі автори приділяють класифікації інноваційних стратегій за їх характером¹⁴ (або "за менеджерською поведінкою", згідно з Б. Санто). Ця ознака найчастіше стосується тільки продуктових стратегій, оскільки для їх характеристики використовується показник частки ринку. Вперше такі типи інноваційних стратегій запропонували ще у 1970—1980-х роках американські вчені Б. Твісс та К. Фріман¹⁵.

Отже, більшістю авторів інноваційні стратегії поділяються на такі види.

- Традиційна, коли банк не прагне нічого іншого, лише підтримання якості надання наявних послуг, удосконалення форми і сервісу традиційних продуктів. У сучасних умовах, коли банківські ринки є ринками покупця, а не продавця, така поведінка є гарантією того, що за деякий час банк опиниться на узбіччі економічного життя. Фактично, це є варіантом практичної відсутності інноваційної стратегії.

- "Опортуністська", в іншому варіанті — сегментна, коли банк шукає ідеї таких продуктів, впровадження яких не потребує значних витрат і дасть можливість певний час домінувати на максимальній частці невеликого ринку. Застосування цієї стратегії зумовлене бажанням уникнути прямої конкуренції з провідними фінансовими інститутами у сфері стандартних послуг. Водночас у врахуванні специфічних запитів споживачів перевага на боці того банку, який займається їх вивченням і задоволенням. Пошук та використання таких "ніш" надання послуг передбачає глибоке знання ринкової ситуації, досить високий рівень технологічного розвитку та адаптаційних властивостей. Прикладом застосування сегментної стратегії може бути діяльність багатьох невеликих американсь-

¹³ Санто Б. *Инновация как средство экономического развития*. — М.: Прогресс, 1990. — С. 196—198.

¹⁴ Водочек Л., Водачкова О. *Стратегическое управление инновациями на предприятии*. — М.: Экономика, 1989. — 167 с.; Ермаков С. В., Ермакова Н. Б. *Инновационный менеджмент. Учебник для вузов*. — М.: Высшее образование, 2007. — С. 146—147; Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. *Стратегічний менеджмент банку*. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — С. 307; Андибур А. П. *Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління // Проблеми науки*. — 2006. — № 2. — С. 11.

¹⁵ Twiss V. C. *Managing Technological Innovation*. — London: Longman Group, 1974. — 237 p.; Freeman Ch., Soete L. *The Economics of Industrial Innovation*. — 3rd edition. — MIT Press, 1997. — 470 p.

ких банків, які стабільно утримують регіональні ринки, спрямовуючи свої послуги на задоволення специфічних потреб місцевих громад.

- Імітаційна, коли банк запозичує оригінальний досвід лідерів або купує ліцензії на використання певних технологій. Досить часто така стратегія застосовується комерційними банками при вдосконаленні депозитного або розрахункового обслуговування клієнтів.

- Оборонна стратегія, орієнтована на утримання конкурентних позицій на вже існуючих ринках, коли банк не відчуває проблем збуту у зв'язку з відсутністю конкуренції. Головна функція такої стратегії — підтримувати норму прибутку шляхом низьких витрат, зосереджуючи зусилля на забезпеченні максимального обсягу надання послуг для отримання економії на масштабі. На відміну від аналогічних стратегій у сфері виробництва, банки практично не застосовують метод "патентного блокування", оскільки банківські інновації рідко захищені патентами. Прикладом реалізації такої стратегії може бути запровадження комерційним банком, що має відпрацьовані ефективні технології, карткових зарплатних проектів у невеликих населених пунктах.

- Залежна стратегія, що у сфері банківського бізнесу характерна для філій банків, яким головні офіси передають інноваційні продукти з метою розширення сфери реалізації останніх.

- Наступальна, що, як правило, поділяється на активну та помірну.

Активна наступальна стратегія означає намагання стати першим, провідним (з інноваційного погляду) 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 працівників банку, керівництво, яке мислить нетрадиційно і схильне до нових ідей, ґрунтовні маркетингові дослідження та добре знання ринку, механізм мінімізації 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 в цілому як організації ефективно використовувати кращі з ідей, що генеруються його співробітниками"¹⁶.

Інноваційне лідерство на банківському ринку дає значні не тільки матеріальні, а й нематеріальні вигоди: зростання довіри до банку, покращення його іміджу, підвищення рівня лояльності клієнтів тощо.

Помірна наступальна стратегія забезпечує позиції "кращого другого", вона притаманна компаніям, які належать до "ранньої більшості", що йде впритул за лідером. Її позитивні риси полягають у тому, що банк, поступаючись позицією лідера, запобігає виникненню гострого конфлікту з конкурентами і не робить помилок провідного інноватора при просуванні на ринок нового продукту. Мета цієї стратегії — уникнути високих ризиків і досягти стабільного прибутку, а дотримання її не є свідченням консерватизму або технологічної відсталості. Деякі банки свідомо дотримуються певного часового відставання і в результаті мають можливість проаналізувати проблеми, що супроводжують реалізацію продукту, розгортання конкуренції, думку споживачів, підготувати вдосконалені рек-

¹⁶ Гейтс В. *Бізнес со швидкістю мысли*. — М.: Эксмо, 2003. — С. 31.

ламні матеріали тощо. Саме такої стратегії дотримувалися деякі великі українські банки при запровадженні масового споживчого кредитуванню на початку 2000-х років.

Слід зазначити, що на початковому етапі розвитку банку наступальне стратегія не може формуватися одразу. Міра підготовленості кредитно фінансового інституту дозволить застосовувати, швидше за все, традиційну, а потім — імітаційну політику. Водночас, від управлінських *те* фінансових можливостей банку, якісного розвитку колективу, компетентності та намірів керівництва залежить, як швидко він зможе перейти до застосування стратегії, заснованої на активному використанні власного потенціалу.

З позицій врахування потреб клієнтів у банківському менеджменті можна виділити інноваційні стратегії, орієнтовані на попит споживачів (стратегія реагування) або на пропозицію нових продуктів (стратегія пропозиції).

Стратегія реагування історично була першою, вона використовувалася банками з кінця 1970-х років і дала їм змогу вийти за межі ролі лише фінансових посередників, розширити базу прибутковості за рахунок комісійних доходів. Деякі кредитні установи і нині використовують принципи цієї стратегії, коли пропонують клієнтам — як фізичним, так : юридичним особам — висловлювати своє бачення нових послуг та потрібних *технологій, з подальшим аналізом банком доцільності та перспективності їх запровадження.*

Із середини 1990-х років основним інноваційним напрямком стала розробка продуктів з використанням найсучасніших інформаційних технологій та перспективна орієнтація на сфері діяльності, які 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, адже новий продукт може не знайти своїх споживачів, також можлива невідповідність між роботою з вивчення ринку, рекламою та власне якістю надання послуги.

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

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 проектів, який повинен регулярно переглядатися, щоб забезпечити найкращий розподіл ресурсів з позицій довгострокових цілей;

— бути готовим швидко змінювати стратегію, оскільки тільки постійно адаптуючи інноваційну активність до обставин, що змінюються, можна використовувати потенціал зростання всюди, де він з'являється;

— послідовно запроваджувати інноваційний менеджмент та формувати інноваційну культуру банку.

Висновки. У сучасних умовах інноваційні стратегії стають невід'ємною складовою банківських корпоративних стратегій, що дозволяє фінансовим інститутам ефективно позиціонуватися у конкурентному середовищі та пропонувати клієнтам додаткову цінність — унікальне поєднання продукту, ціни, обслуговування, взаємовідносин з банком тощо.

Керівництво банків повинно вибирати інноваційні стратегії з урахуванням тих тенденцій, які найбільше впливатимуть 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. Це дозволить кредитним інститутам відповідати зростаючим очікуванням клієнтів у питаннях зручності та ефективності обслуговування, впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі, що виходять за межі традиційного уявлення про банки як фінансових посередників. У сучасних умовах важливим фактором формування змісту та характеру інноваційних стратегій стає концепція соціальної відповідальності, що значно розширює цілі та напрямки діяльності комерційних банків.

ЛІКВІДНІСТЬ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ, ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВІДМІННОСТІ

Людмила Рябініна, доцент кафедри банківської справи Одеського державного економічного університету, кандидат економічних наук

Нині ліквідність та платоспроможність банківської системи турбує не тільки банки, а й їх клієнтів в усьому світі. У централізованій банківській системі СРСР поняття "ліквідність та платоспроможність банку" взагалі не існувало, лише з докорінною перебудовою управління економікою СРСР в 1986 р. починають створюватися комерційні банки, прибутковість і ліквідність яких стають основними вимогами до їх функціонування. Однак дотримання цих вимог ускладнювалось не тільки відсутністю досвіду ринкових відносин, а й нерозвинутістю понятійного апарату — основних понять і термінів банківської діяльності в умовах ринку, наприклад, таких як платоспроможність, ліквідність банку, ліквідність його балансу, прибутковість активів, капіталу та ін. Зрозуміло, що всі ці поняття й терміни банківської справи у ринкових умовах запозичувалися з іноземної літератури, яка, однак, не могла задовольнити гострої потреби у знаннях з теорії та практики роботи банків у ринковій економіці. Наприклад, як зазначає у вступній статті до книги "Комерційні банки" професор В. Усоскін¹, лише у 1983 р. радянський читач уперше отримав

¹ Рид Э. и др. *Коммерческие банки*. — М.: Прогресс, 1983. — С. 22.