

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ, ПРОДУКТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ**

**Анотація.** Досліджено сутність і значення диверсифікації для розвитку банківського бізнесу, зниження ризиків, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банків.

**Ключові слова:** диверсифікація, диверсифікація банківської діяльності, банківські інновації.

**Постановка проблеми.** Банківський бізнес під час реформування та розвитку використовує диверсифікацію як інструмент забезпечення конкурентних переваг. В умовах фінансової кризи диверсифікація може вважатись інструментом забезпечення визначеного рівня фінансової стійкості, а також інструментом боротьби за обмежені ресурси, нові ринки та лідируючі позиції у світовій економіці. Процес диверсифікації відображає трансформації в банківській системі та діяльності банків, що пов'язані зі зміною інституціональної структури, поширенням присутності іноземних банків на національному ринку, зміною структури активів і пасивів, розширенням спектру банківських продуктів і послуг тощо, мета якого зменшення ризиків. Тому дослідження диверсифікації є актуальним з теоретичної та практичної точок зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Висвітлення проблемних питань диверсифікації банківської діяльності в умовах конкурентної боротьби знайшло відображення в працях багатьох зарубіжних учених, як Дж. Ф. Сінкі, П. Роуза, І. Балабанова, Г. Белоглазової, Н. Варакіної, Л. Красавіної, О. Лаврушина, М. Міллера, М. Портера, та ін., а також вітчизняних – І. Бланка, О. Васюренка, В. Міщенко, Б. Луціва, Л. Примостки та ін. Проте, думка експертів і аналітиків, відносно користі диверсифікації, є неоднозначною, вона не вважається, деякими з них, найкращим способом зниження ризику. Все це обумовлює потребу проведення подальших досліджень.

**Мета статті** полягає в дослідженні особливостей диверсифікації банківської діяльності на вимогу пошуку нових ніш і точок росту, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банків в посткризовому періоді.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні сформована теоретико-методологічна база, яка створює передумови для всебічного аналізу диверсифікації банківської діяльності. Трактування поняття «диверсифікація» достатньо широке. Так, у довіднику фінансових і економічних термінів зазначено: «Диверсифікація (diversification) – стратегічна орієнтація на різноманітність і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності; збільшення кількості видів і найменувань продукції та послуг; розподіл ресурсів між різними активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі» [1].

Організаційні та функціональні зміни в банках проходять під впливом двох основних внутрішніх процесів: універсалізація-диверсифікація та дезінтеграція-спеціалізація банківської діяльності. В результаті універсалізації-диверсифікації формується модель спеціалізованого банку універсального типу, який об'єднує поточну і комерційну банківську діяльність з інвестиційним банківським бізнесом.

Спеціалізація ґрунтується на «дезінтеграції» функцій банків і поглибленні під впливом наступних чинників: оформленні боргових зобов'язань у вигляді цінних

паперів (сек'юритизація); дерегламентації фінансово-кредитної сфери; індустріалізації банківського сектора.

Спеціалізація банку проходить за основними сферами діяльності: роздрібний банківський бізнес (універсальні фінансові послуги); управління активами приватних клієнтів; інвестиційний бізнес; корпоративний банківський бізнес. Спеціалізація залежить від того, в якому з цих напрямів банк демонструє конкурентну перевагу. В зв'язку з цим банк обирає одну або поєднує декілька управлінських стратегій – поглиблення спеціалізації; кооперацію з частковим або повним відособленням не основних сфер діяльності банку; передачу в управління або «добровільне» поглинання, яке надає якісно нові можливості внаслідок відмови від неприбуткових напрямів діяльності, нових фінансових і управлінських технологій, інвестицій, а також нового статусу.

Найбільш диверсифіковану бізнес-модель у світі має фінансова корпорація Citigroup (США), яка побудована на принципі диверсифікації клієнтів, відповідно до якого здійснюється диверсифікація другого порядку – продуктової лінійки. Citigroup постійно розширює власну присутність на міжнародному ринку, диверсифікуючи джерела росту бізнесу [2].

Положення банку на фінансовому ринку поряд з іншими факторами визначається якістю і диверсифікацією клієнтської бази, а також наявністю, розгалуженістю та географічною диверсифікацією філіальної мережі.

Фінансова стійкість банку залежить від ефективності системи управління, що забезпечує підтримку необхідного рівня значень фінансових показників, до яких включені капіталізація і управління капіталом, ліквідність, якість і диверсифікація активів, диверсифікація пасивів. Рівень ліквідності безпосередньо залежить від організації процесу управління активами та пасивами, що визначає якість і міру диверсифікації прибуткових активів і ресурсної бази. Стан прибуткових активів багато в чому залежить від кредитно-інвестиційної політики банку і є показником якості управління кредитним ризиком. Зокрема, диверсифікація є аксіомою при формуванні кредитного портфелю, яка передбачає розміщення кредитів серед широкого кола позичальників, враховуючи сферу діяльності та/або їх географічне розташування, з метою хеджування кредитного ризику.

Банки з достатньою диверсифікацією кредитного портфелю менш чутливі до фінансового стану окремих позичальників, ринків/галузей економіки. Але деякі дослідження ставлять під сумнів цю сталу думку. Група економістів Лондонської бізнес школи, інституту технологій Нью-Джерсі та бізнес-школи Штерна при Нью-Йоркському університеті дослідили безпосередньо вплив диверсифікації кредитів по галузевому, секторальному та географічному ознакам на характеристики ризику і доходу (база дослідження – 105 італійських банків). Найбільш шкідливим типом диверсифікації кредитування виявилася галузева диверсифікація для банків з помірним і високим профілем ризику та привела до зменшення показників результативності банків. Диверсифікація по секторах погіршила результативність банків з високим профілем ризику, для банків з помірним профілем ризику разом зі збільшенням дохідності зростає і ризик. Географічна диверсифікація у банках з помірним ризиком позначилася позитивно, а для банків з високим профілем ризику – зниження ризику зменшує і дохідність. Найменшу користь диверсифікація принесла банкам з високим профілем ризику, для яких вона посилено рекомендується або навіть є обов'язковою [3].

У процесі аналізу якості пасивів банку враховується співвідношення власних і залучених ресурсів, диверсифікація залучених пасивів у розрізі окремих кредиторів і/або джерел. Ефективність роботи банку безпосередньо впливає на стійкість і

перспективи подальшого розвитку банку. Диверсифікація джерел доходів, доля комісійних у загальному обсязі доходів, а також рівень окремих складових доходів і витрат впливають на фінансові результати. Таким чином, в системі показників оцінки фінансового стану банку диверсифікація активів визначає достатність капіталу, диверсифікація пасивів – ліквідність, інші показники диверсифікації – ділову активність і дохідність.

Диверсифікація банківської діяльності – це комплекс заходів, які проводяться за двома напрямками: розширення спектру банківських продуктів і послуг, вихід на нові ринки, робота з новими групами клієнтів через нові технології; проникнення в інші види бізнесу, що виходять за межі банківського. Новими нішами і точками зростання банківського бізнесу є: кредитування малого та середнього бізнесу; роздрібний бізнес у сфері іпотеки й автокредитування; не кредитні послуги – платіжні сервіси, дистанційні сервіси, синдиковане кредитування, торгове фінансування, private-banking, агентські продажі послуг інших фінансових компаній (страхових, управлінських компаній та ін.), угоди на строкових ринках тощо. Не всі з означених сегментів на даний час банки відносяться до пріоритетних, проте вони, безумовно, мають потенціал зростання.

Більшість банківських продуктів існують на ринку вже досі давно, принципово нові продукти на сьогодні відсутні. В докризовий період банки активно пропонували інноваційні для національних ринків продукти з метою набуття лідерських позицій і конкурентних переваг. Їх життєвий цикл продовжувався за рахунок модифікації та розвитку технологій масового продажу. На сьогодні банківський бізнес перебуває в стадії переосмислення наявних продуктів та їх ефективності. Тому, на нашу думку, диверсифікацію банківських продуктів слід розглядати як процес, пов'язаний з розширенням різноманітності банківських продуктів і широкою диференціацією їх якісних характеристик. Відповідно до цього новими продуктами можна вважати структуровані продукти. Наприклад, індексований депозит, інвестиційний депозит (або гібридний, з можливістю отримання річних відсотків за депозитом і додатковим доходом від інвестицій в інструменти фондового ринку – акції та облігації), депозитна картка, банківські метали, інноваційний лізинг.

У період кризи знизилася доля процентних доходів за кредитами, оскільки кредитування було згорнуте, кредитні портфелі почали скорочуватися. Попри з волатильністю процентних доходів, що залишаються основним джерелом прибутку, комісійні доходи зростають стабільніше. Це обумовило необхідність розвитку комісійних продуктів. На даний час співвідношення процентний/комісійний дохід становить 80/20, на перспективу банки вбачають зміну співвідношення доходів 60/40. До комісійних операцій відносяться: розрахунково-касові операції, трастові операції (довірче управління окремими цінними паперами та їх портфелями, платіжні функції, що пов'язані з обслуговуванням цінних паперів, управління активами пенсійних та інвестиційних фондів, ін.), операції з іноземною валютою (акредитиви, дорожні чеки іноземних банків, міжнародні розрахунки та ін.), інформаційні послуги. Так, наприклад, на вітчизняному ринку банки, зокрема з іноземним капіталом, вже розпочали продавати пайові інвестиційні фонди, які, враховуючи їх високу дохідність, можуть стати альтернативою депозитам у банках і кредитних спілках.

Крос-продажі, перехресні продажі, комбінований продукт, комісійні продажі – все це активно використовується в співпраці на рівні брендів. Взаємодія у формі спільної стратегії з використанням комунікаційних каналів для розвитку ринкової ніші задля високої ефективності та отримання прибутку має назву ко-брендінгу. Ко-брендінг можна вважати драйвером зростання ринку банківських послуг, головною метою якого є отримання прибутку за рахунок розширення клієнтської бази та підвищення активності продажу і використання банківських продуктів. За рахунок ко-брендінгу

знали розвитку іпотечне кредитування, споживче кредитування, автокредитування, лізинг, факторинг і форфейтинг, карткові продукти, мобільний банкінг тощо. Перетин клієнтських баз учасників ко-брендінгу дозволяє проводити її сегментацію на рівні продуктів, що підвищує ефективність взаємної співпраці через точне налаштування продуктової пропозиції з урахуванням переваг і можливостей клієнта. Крім того відкривається можливість нововведень у власних продуктових пропозиціях для інших сегментів ринку фінансових послуг.

Найбільш показовим є ко-брендінг банків і страхових компаній, які використовують його як інструмент підвищення операційної ефективності. Мотивацією участі банків у страхуванні є отримання додаткового комісійного доходу в умовах скорочення кредитних портфелів і падіння відсоткової ставки, утримання постійних клієнтів, нарощування кредитних ресурсів за рахунок залучення резервів страхових компаній, використання таких активів як клієнтська база та точки продаж, диверсифікація діяльності та розширення продуктового ряду з використанням новітніх інформаційних технологій. В залежності від рівня інтеграції, формою банківської технології продаж може бути: агентська угода (незалежні продукти), кооперація (спільні продукти та бази даних), фінансовий супермаркет (об'єднані бізнес-процеси).

На сьогодні вже можна достатньо навести прикладів вдалої взаємодії банків і страхових компаній, зокрема щодо класичних послуг (страхування життя, пенсійне страхування, медичне страхування та ін.), а також включення страхування повернення кредитів до комплексу методів управління кредитним ризиком, страховки в карткові продукти. Підтвердженням поширення взаємодії вітчизняних банків і страхових компаній є прийняття в квітні 2011 року Правил співробітництва банків та страховиків, пов'язаного з кредитуванням [4].

Іншим напрямом взаємодії є страхування майнових та інших інтересів банку, зокрема шляхом комплексного банківського страхування (Banker's Blanket Bond, BBB), що достатньо поширене в міжнародній практиці ризик-менеджменту розвинутих країн світу, але для інших є новацією. Ця програма включає страховку, що захищає активи банку від нелояльних дій персоналу, покриває ризики, пов'язані з комп'ютерною системою банку (Computer Crime Policy), дозволяє компенсувати витрати у розмірі суми позову проти директора та витрати по відхиленню позову (Directors & Officers Liability). Впровадження програми на вітчизняному ринку здебільшого здійснюють банки з іноземним капіталом [5]. Таким чином, при наявності деяких недоліків і стримуючих факторів банківського страхування безперечним є факт міцного потенціалу в даному сегменті послуг.

Традиційно ІТ більш розвинуті в банках ніж в інших сегментах ринку, але вони також й більш закриті та не орієнтовані на зміни. Проте диверсифікація організаційної структури, ко-брендінгові процеси потребують відкритої роботи на рівні ІТ-платформ та ІТ-стратегій для зниження ризиків і підвищення ефективності.

Драйверами розвитку ІТ є засоби обчислювальної техніки, а, останнім часом, також і засоби комунікацій. Диверсифікація банківського бізнесу обумовлена зростаючим попитом. Банки вимушені диверсифікувати свої продукти та послуги, щоб повною мірою задовольняти потреби клієнтів. Прикладом цього є роздрібний банківській бізнес, який орієнтований на масового клієнта та вимагає модернізації ІТ-платформи, скорочення витрат, оптимізації бізнес-процесів. Тобто банкам необхідно пропонувати клієнтам прості для сприйняття, зручні, надійні та швидкі інструменти. Таким інструментом, безумовно, є інтернет-банкінг. Його подальше поширення обумовлено не тільки перевагами та зручностями для клієнтів, а також необхідністю скорочення витрат, оптимізації процесів, перерозподілу певного навантаження з офісів, call-центру на канал дистанційного обслуговування. Інтернет-банкінг має

нереалізований потенціал ко-брендінгових програм в рамках співпраці з іншими фінансовими та не фінансовими організаціями. Зараз мають місце тільки перші спроби розрахунків по страхуванню, продажу страхових продуктів через інтернет-банкінг. Згідно глобального дослідження програм лояльності на першому місці за активністю використання ко-брендінгових продуктів стоять пластикові картки, які використовуються для розрахунків і сегментації клієнтських баз. Подальша перспектива – спільне використання смарт-карт. Для ко-брендінгу та інших специфічних продуктів для банків пропонується новий продукт страхування скиммінгу – страхування ризиків власників пластикових карт від несанкціонованого доступу до їх рахунку з використанням карт і банкомату.

Останньою новацією карткових технологій є безконтактні електронні платежі за технологією PayPass від MasterCard. Для її прийняття та поширення на національних ринках потрібні банки-новатори як емітенти та еквайери, а також час та інвестиції. Іншою технологією є NFC (Near Field Communication) – технологія безпроводного високочастотного зв'язку малого радіусу дії, яка дає можливість обміну даними між мобільними телефонами, смарт-картками, платіжними терміналами, системами контролю доступу тощо. Провідні зарубіжні банки вже приступили до тестування цієї технології, перехід планують на 2012-2015 роки. Дослідження MasterCard мобільних і безконтактних платежів в країнах Європи підтвердило, що використання нових технологій платежів перебуває в стадії зростання [6].

Вихід на ринок планшетних комп'ютерів поставив завдання щодо можливості перенесення на них деяких функціоналів корпоративної системи, враховуючи постійне зростання кількості операцій в режимі он-лайн і швидкості операцій зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів. Планшетні комп'ютери в контурі корпоративної системи як front-end'и безпосередньо можуть бути налаштовані для взаємодії між співробітниками та контрагентами в межах диверсифікованої структури.

На даний час формування, розвиток і підтримка взаємовідносин з клієнтами реалізуються за допомогою CRM-систем (Customer Relationship Management), які гнучко дозволяють інтегрувати їх дані в єдиний інформаційний простір. Наступний крок – об'єднання всіх інновацій, що орієнтовані на клієнтів не тільки в єдиний інформаційний простір, а в єдиний бізнес-процес на основі систем нового покоління, до яких відносяться BPM-системи (Business process management) та QlikView-системи бізнес-аналітики.

**Висновки.** Рівень докризового зростання вже не забезпечується діючими драйверами. Банківський бізнес потребує серйозної перебудови, що припускає постійну активну диверсифікацію діяльності банків. Головним завданням стає пошук нових ніш і точок росту, можливостей задоволення потреб клієнтів за рахунок розширення всього спектру послуг і пропозиції нових банківських продуктів. Банки повинні стати комплексними фінансовими інститутами, які можуть і повинні надавати комплексні фінансові послуги.

### Література

1. Справочник финансовых и экономических терминов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ricardo.com.ua>
2. Дорошенко Л. Citigroup – законодатель «моды» в международном финансовом секторе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mediapro.com.ua/>
3. Диверсификация кредитов – неожиданный результат одного исследования. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_03/2003\\_12/20031222\\_173830\\_hr.asp](http://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_03/2003_12/20031222_173830_hr.asp)

4. Правила співробітництва банків та страховиків, пов'язаного з кредитуванням [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bancassurance.net.ua/?page\\_id=246](http://bancassurance.net.ua/?page_id=246)

5. Комплексное банковское страхование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prostobankir.com.ua>

6. MasterCard провел исследование отношения европейцев к платежным технологиям [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nfcexpert.ru>

**Summary.** Essence and value of diversification are researched for development of bank business, decrease of risks, providing of financial soundness and competitiveness of banks.

**Keywords:** diversification, diversification of bank activity, bank innovations.

*Стаття надійшла до редакції 5.12.2011*