

УДК 336.71

## ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

**Наталія Миколаївна ПАНТЕЛЄЄВА**

к.т.н., доцент, докторант Університету банківської справи НБУ (м. Київ)

E-mail: nnp-k@mail.ru

*Анотація.* Аналіз банківського бізнесу дозволив визначити тенденцію впровадження провідними банками різних країн світу інноваційних бізнес-моделей. Визначено сутність, принципи формування і структуру інноваційної бізнес-моделі. Виокремлено особливості деяких інноваційних бізнес-моделей, які можуть бути прийняті як еталонні для розробки та подальшої оцінки ефективності вітчизняними банками власних моделей.

*Аннотация.* Анализ банковского бизнеса позволил определить тенденцию внедрения ведущими банками разных стран мира инновационных бизнес-моделей. Определено сущность, принципы формирования и структура инновационной бизнес-модели. Выделены особенности некоторых инновационных бизнес-моделей, которые могут быть приняты отечественными банками как эталонные для разработки и оценки эффективности собственных моделей.

**Ключові слова:** фінансові інновації, інноваційна діяльність банків, бізнес-модель, інноваційна бізнес-модель.

**Ключевые слова:** финансовые инновации, инновационная деятельность банков, бизнес-модель, инновационная бизнес-модель.

**Постановка проблеми.** Забезпечення фінансової стабільності та підвищення фінансової ефективності потребує від банків не тільки запровадження нових продуктів і послуг, а більш зваженого інноваційного підходу до власних бізнес-моделей враховуючи, що багато з них виходять із фінансової кризи досить важко і потребують дієвих заходів для відновлення. Деяка схильність до перетворень визначилась вже напередодні фінансової кризи в змінах бізнес-стратегій: банки все більше диверсифікували свою ділову активність за різними напрямками, деякі з яких були раніше заборонені регулятором; для багатьох банків сек'юритизація кредитів стала головною бізнес-стратегією; інвестиційна та торгівельна діяльність різко посилилася, частка торгових активів у балансі значно зросла; банки знизили власні авуари ліквідних активів тому, що знайшли кращий доступ до ринку оптового фондування; значно підвищилось використання короткострокових джерел фінансування на грошовому ринку; сильна тенденція виникла у відношенні до використання кредитних деривативів як інструменту розподілу кредитного ризику. Проте більшість з означених змін мала негативний ефект, який вплинув на фінансову стабільність і прибутковість банківського сектору, а в деяких країнах обумовив проведення структур-

них реформ. Фінансова криза стала вагомим аргументом для зваженого підходу до забезпечення дохідності бізнесу. Всесвітнє опитування показало, що роблячи висновки за наслідками фінансової кризи, банки осмислили необхідність та готовність до зміни власних бізнес-моделей та операційної діяльності, але за більш зваженим підходом [1]. Отже, актуальним для банків є формування інноваційних бізнес-моделей, що обумовило актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемним питанням розвитку банківської системи та діяльності банківських установ під впливом дерегулювання, глобалізації та комп'ютеризації, фінансових інновацій приділяли увагу в своїх роботах знані зарубіжні дослідники, серед яких В. Бансал, С. Баттилосси, І. Балабанов, В. Викулов, Л. Красавіна, О. Лаврушин, Дж. Маршал, М. Міллер, Ф. Мишкін, П. Туфано, Б. Рубцов, Дж. Фінерті, А. Фельдман, Дж. К. Ван Хорн та ін. Особливості розвитку національної економіки та банківської системи відповідно до сучасних тенденцій змін досліджують вітчизняні вчені, такі як: В. П. Александрова, О. І. Барановський, О. В. Васюренко, Т. А. Васильєва, О. Д. Вовчак, А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, С. Б. Єгоричева, А. Я. Кузнецова, С. М. Козьменко, О. О. Лапко, В. І. Міщенко, А. М. Мороз, С. В. Науменкова,

Л. О. Примостка, М. І. Савлук, Т. С. Смовженко, О. М. Сохацька, Л. І. Федулова, В. М. Шелудько, О. О. Чуб та інші. Водночас, питання інноваційної діяльності банків, зокрема формування інноваційної бізнес-моделі, потребують подальшого дослідження.

**Метою даної статті** є визначення сутності, принципів формування та структури інноваційних бізнес-моделей, аналіз тенденції їх впровадження банками країн світу як фактора зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Класична бізнес-модель як спосіб ведення бізнесу відображає економічну логіку діяльності банку. Вона є свідченням його позиціонування в інституціональній структурі банківської системи відносно створення додаткової вартості, моделі формування прибутку, власного розвитку та соціального значення. Проте сталість бізнес-моделей не дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Це підтверджує аналіз банківського бізнесу, який дозволив визначити тенденцію впровадження провідними банками різних країн світу інноваційних бізнес-моделей. До факторів, які підривають традиційну модель та обумовлюють необхідність упровадження в посткризовий період інноваційних бізнес-моделей слід віднести споживчу заборгованість, новації банківського регулювання у відповідь на фінансову кризу, зокрема в США закон Додда-Френка, нові вимоги до капіталу згідно рекомендацій Базеля III.

Інноваційна бізнес-модель – це спосіб поєднання факторів бізнесу в ланцюг створення та пропозиції цінності нового продукту споживачу з подальшим перетворенням його в прибуток, що збільшує економічну вартість банку в цілому.

Якщо розглядати інноваційну бізнес-модель з позиції концепції розвитку банку, то це унікальна технологія, яка спрямована на підвищення дохідності бізнесу за умови збереження його стабільності. Саме ознака унікальності вказує на її належність і орієнтованість тільки для одного банку, а рівень новизни не обмежується окремим банком, а поширюється на весь ринок. Вона є інтелектуальною власністю банку, може бути запатентованою, тому є цілком новацією. Тоді слід враховувати наступне. По-перше, суттєвою відмінністю інноваційної бізнес-моделі від інших різноманітних форм новацій є те, що вона розглядає її як рушійну силу, що надає стимулу до інноваційного розвитку та засобів успішної реалізації бізнес-моделі.

По-друге, інноваційна бізнес-модель заснована на створенні економічної цінності з урахуванням фактору її міграції. При цьому важливим є розуміння поточного стану формування доданої вартості, вірогідні її зміни в майбутньому з урахуванням прогнозованих пріоритетів та очікувань споживачів. Ураховуючи це інноваційна пропозиція змінює ланцюг створення додаткової вартості та створює нову цінність для споживачів. Такий підхід дозволяє банкам створювати нові ринки та бути на них монополістами або підвищувати конкурентоспроможність на існуючих.

Отже, інноваційна бізнес-модель конкретизує сутність і значення інновацій для створення економічної цінності для споживачів, акціонерів і партнерів банку. На відміну від класичної інноваційна бізнес-модель передбачає можливі та доцільні зміни в базових параметрах: сутності – методу організації бізнесу; орієнтації – перетворення споживчої цінності в прибуток банку; аналізі – вивчення тенденцій банківської галузі та можливих сценаріїв розвитку банківської системи; унікальності – ступеня новизни концепції розвитку банку. Тому її структура характеризується такими напрямками: фундаментальне уявлення про бізнес, спектр діяльності, відбір клієнтів, джерело диференціації, система виробництва, організаційна структура, механізм виходу на ринок [2].

Найбільш показовою серед усіх існуючих є інноваційна бізнес-модель найбільшої в світі фінансової корпорації Citigroup, яка побудована на принципах універсальності / диверсифікації та дезінтеграції / спеціалізації банківської діяльності, що дозволило сформувати модель спеціалізованого банку універсального типу [3]. Такий принцип організаційної структури підтримують інші фінансові групи, зокрема HSBC і Deutsche Bank, банк Svenska Handelsbanken, що дозволяє їм уникнути надмірного накопичення ризиків шляхом їх перерозподілу, підтримувати високий рівень капіталізації.

Основними управлінськими стратегіями Citigroup є зосередження на основних видах роботи: кооперація, передача в управління, додаткові придбання. Вона має найбільш диверсифіковану бізнес-модель у світі, яка побудована на принципі різноманітності клієнтів, відповідно до якого здійснюється розширення продуктової лінійки. Корпорації завжди орієнтована на глобальну стійкість і постійні інновації. Успіх формування та реалізації інноваційної бізнес-моделі

та стратегії забезпечується наявністю інноваційної культури, організаційної структури та механізмів оцінки ефективності інноваційного процесу.

Деякі інші підходи спостерігаються в унікальній стратегії шведського банківського холдингу Svenska Handelsbanken, яка дозволила подолати кризу без залучення додаткового капіталу та державної підтримки. В 1970 р. у числі перших Svenska Handelsbanken прийняв інноваційну концепцію управління «Beyond Budgeting» – безбюджетного управління. Бізнес-модель банку є клієнто-орієнтованою, відмінністю якої є делегування повноважень регіональним відділенням при достатньо консервативній політиці кредитування. Вона побудована на таких базових положеннях [4]:

- принципи управління за допомогою адаптивного процесу – цілі орієнтовані на максимізацію потенціалу виконання; системи оцінки та винагороди засновані на вимогах до відносного поліпшення; план дій є безперервним і включеним процесом; ресурси доступні на вимогу; внутрішньокорпоративні дії координуються згідно з попитом споживачів; контроль базується на ефективному управлінні та на відносних показниках виконання;

- принципи делегування повноважень – концепція управління формується на чітких принципах і обмеженнях; високоефективне середовище створюється відносно досягнень; співробітникам надається свобода в ухваленні локальних рішень, сумісних із принципами управління та цілями організації; відповідальність за рішення зі створення цінності покладена на групи по роботі з клієнтами; співробітники відповідальні за результати роботи з клієнтами; наявність відкритих та етичних інформаційних систем.

Подібні клієнтоорієнтовані моделі можуть виступати для банків країн, що розвиваються, орієнтирами розвитку на перспективу 5-10 років, а саме переорієнтації власних бізнес-моделей з продуктового на клієнто-орієнтований підхід.

Напередодні фінансової кризи означились деякі тенденції у бізнес-моделях європейських банків, зокрема: банки все більше диверсифікували свою ділову активність за різними напрямками, деякі з яких були раніше заборонені регулятором; для багатьох банків сек'юритизація кредитів стала головною бізнес-стратегією; інвестиційна та торгова діяльність різко збільшилась, пропорція торгових активів у балансі значно зросла; банки

знизили власні авуари ліквідних активів тому, що знайшли кращий доступ до ринку оптового фондування; значно зросло використання короткострокових джерел фінансування на грошовому ринку; зросла залежність внутрішнього та валютного ринків фінансування; сильна тенденція виникла у відношенні до використання кредитних деривативів як до інструменту розподілу кредитного ризику. Достатньо повний огляд і порівняння моделей з точки зору їх значення та впливу на такі характеристики банків як ризик, системна стабільність, функціонування, ефективність і корпоративне управління представлено в емпіричному дослідженні Центру вивчення Європейської політики «Бізнес моделі в європейській банківській справі: перед- і посткризовий огляд» [5].

Сьогодні бізнес-моделі європейських банків продовжують еволюціонувати. Відповідно до таких показників як депозити – торгові активи – деривативи спостерігається така їх кластеризація: роздрібна модель (HSBC, UniCredit, RBS та ін.) – 42,2 % – 32,9 % – 15,6 %; інвестиційна (Deutsche Bank, Barclays, BNP Paribas та ін.) – 23,0 % – 64,7 % – 51,1 %; універсальна (Crédit Agricole, Dexia, Нуро Real Estate та ін.) – 23,8 % – 43,8 % – 18,5 %. Відсоток банків, які напередодні або під час кризи змінили власну модель не перевищив 7 % (модель 2 / модель 3 або навпаки) та 3 % (модель 1 / модель 2 і модель 1 / модель 3). Так, банк ABN Amro послідовно протягом 2006-2009 рр. змінив модель із роздрібною й інвестиційною на універсальну, а Commerzbank із універсальною (2006–2008 рр.) на інвестиційну в 2009 р. Роздрібний банк RBS у 2007 р. прийняв універсальну модель, у 2008–2009 рр. – інвестиційну, а в 2012 р. має намір скоротити власні активи, зважені до ризику, до \$111,6 млрд у т. ч. через часткову відмову від брокерської діяльності й операцій на ринку акцій.

У посткризовий період банки скорочують витрати та підвищують ефективність діяльності в результаті активної реалізації стратегії реструктуризації (зменшення операційних витрат, скорочення персоналу у відділеннях, особливо зарубіжних), відокремленням підрозділів інвестиційно-банківського, управління активами й управління приватним капіталом, переорієнтації на нові ринки та ринки країн Азії, що динамічно розвиваються. Вони роблять постійні новаторські кроки.

Бізнес-модель німецького Deutsche Bank для Європи є взірцем стабільності та стійкості (в термінах прибутковості та зростання доходів) у пе-

ріод економічного зростання, але вона показала сприйнятливості до ефектів економічного спаду. Протягом 2002–2007 рр. доходи банку зросли з 3,55 до 8,75 млн євро, які під час кризи обернулися втратами (5,741 млн євро в 2008 р.). Серед причин такої чутливості бізнес-моделі до кризи слід відмітити зосередження банку на збільшенні доходів замість вартості та високоризикованому не вигідному бізнесі. Так, у 2002–2007 рр. у структурі доходів банку 73-77 % становили непроцентні доходи від інвестиційних високоризикованих операцій, а під час кризи в 2008 р. їх частка різко скоротилася до 8 %. У 2009 р. структура доходів мала співвідношення 55/45 % непроцентні / процентні відповідно. Керівництво Deutsche Bank, відповідаючи на критику в надмірному інтересі до інвестиційного бізнесу у Лондоні та нехтує рідним німецьким ринком із його рядовими вкладниками, середніми та малими підприємствами, що потребують регулярних позик, прийняло рішення щодо зміни топ-менеджерів для досягнення балансу між інвестиційним напрямом і класичним кредитуванням. Експерти банку констатують, що перекося в бізнес-моделях банків у бік інвестиційно-банківських послуг, які для акціонерів дають досить посередні результати, а іноді стають причиною значних проблем. Мета нової моделі Deutsche Bank досягти пропорцій 50 / 50%. Першим кроком урівноваження волатильного інвестиційного напрямку більш стійкому традиційному банківському бізнесу стала купівля в 2010 р. роздрібного поштового банку Postbank, цінність якого нараді складає маса рядових вкладників. Це дозволило збільшити кількість роздрібних клієнтів удвічі, що змінило структуру фондування банку. У Голландії Deutsche Bank придбав частину бізнесу ABN AMRO і завдяки цьому розширив свою присутність у сегменті МСБ. Слід відмітити вдалі угоди по IPO та на ринку злиття і поглинань (IPO Яндекс, компанії Global Ports, угода з приватизації ВТБ, консультування Ощадбанку з придбання компанії «Трійка Діалог» та ін.). Отже, криза та посткризовий період показали, що обрана Deutsche Bank бізнес-модель – комбінація інвестиційного та комерційного банкінга для корпоративних клієнтів – є виправданою за умови ефективного менеджменту.

Бізнес-модель банку UniCredit заснована на чотирьох компонентах. По-перше, орієнтованість на клієнта за всіма сегментами зі збільшенням довгострокової цінності та створенням високого рівня задоволеності клієнтів. По-друге, мульти-локальний підхід, який поєднує міжна-

родну мережу з глибоким проникненням на регіональні ринки. Глобальні продуктивні лінії, кожна з яких відповідає за централізований розвиток повного спектру фінансових продуктів і послуг, вони створюють додаткову цінність для різних клієнтських сегментів в усіх країнах і регіонах шляхом використання спеціалізованих навичок і знань продуктивних фабрик Групи UniCredit. Глобальні лінії послуг UniCredit – широкий асортимент спеціалізованих внутрішніх послуг для усіх комерційних підрозділів і продуктивних фабрик у рамках таких напрямів як інформаційні технології, бек-офіс, управління персоналом, стягнення кредитів, закупівельна діяльність та управління нерухомістю.

Важливість створення нової бізнес-моделі, яка необхідна для розвитку бізнесу в планованому режимі, вплинуло на рішення деяких зарубіжних банків стосовно виходу з капіталу російських (британські Barclays і HSBC, американські GE Money Bank, шведський Handelsbanken, іспанський Santander), українських (німецькі Dresdner Bank і Bayerische Landesbank, британський банк HSBC, польський Bank Pekao, шведський SEB Банк) та інших країн СНД «дочок».

Отже, еволюція європейської банківської справи та її домінуючих бізнес-моделей визначається посткризовими тенденціями. Бізнес-моделі у подальшому будуть змінюватися враховуючи зміщення світової економіки в бік нових ринків, які демонструють безперервне зростання та створюють нові можливості для ділових стратегій банків. У подальшому найбільш вигодою є збереження бізнес-моделей або повернення до традиційної моделі, що найбільш повно буде відповідати діловому профілю європейських банків, та розширення їх спектру завдяки створенню різноманітних універсальних і роздрібних фінансових конгломератів, спеціалізованих банків тощо.

Достатньо цікаві результати комплексного аналізу бізнес-моделей російських банків (83,6 % сукупних активів банківського сектору Росії в період 2006–2009 р.), який проведено за системою показників – структура операцій, рівень фінансового посередництва, достатність капіталу та ліквідність, якість кредитного портфеля [6]. Оцінка бізнес-моделей, якої дотримувались банки до кризи та обрали в умовах кризи проводилася на основі модифікованої моделі CAMEL. Ці результати показали 30 стереотипів поведінки російських банків, у перші десять з яких потрапило 93,66 % усіх опитуваних банків. У цій десятці перших чотирьох моделей дотримується 79 %



банків (табл. 1). Виявлено, що банки схильні до частої зміни бізнес-моделей, зокрема 31 % банків не підтримують будь-яку з обраних стратегій

(у середньому змінюють 5-8 стратегій), банків більш-менш постійні в своїх стратегіях 60,84 % (1-4 стратегії за період).

**Таблиця 1**

*Характеристика типологій бізнес-моделей великих російських банків*

| Типологія         | Достатність капіталу, запас ліквідності, прибутковість | Відношення депозити/кредити | Характеристика банків   |
|-------------------|--|-----------------------------|---|
| 1-а бізнес-модель | ДК = 18,11 %<br>ЗЛ = 44 %<br>П = 5,6 %                 | 72,47 %                     | Банки достатньо однорідні, активно здійснюють залучення вкладів населення та кредитні програми завдяки власного бренду та розвинутої мережі філій. Зберігають високу частку традиційних послуг. Активність на ринку цінних паперів невисока. Банки 2-й моделі спеціалізуються на роздрібному банкінгу |
| 2-а бізнес-модель | ДК = 19,69 %<br>ЗЛ = 42,76 %<br>П = 6,2 %              | 70,05 %                     |   |
| 3-а бізнес-модель | ДК = 24,47 %<br>ЗЛ = 47,94 %<br>П = 6,8 %              | 68,83 %                     | З високою часткою іноземної участі в капіталі, відносно недавно вийшли на ринок і не встигли наростити депозитну базу, використовують засоби нерезидентів та не вкладають у цінні папери  |
| 4-а бізнес-модель | ДК = 17,96 %<br>ЗЛ = 39,89 %<br>П = 6,4 %              | 57,4 %                      | Частково схожа з 1-ою моделлю, але повністю відсутні засоби нерезидентів у пасивах банків, значна частка депозитів у ресурсній базі   |

*Джерело: складено автором на основі [7]*

Так, банк «Російський стандарт» у 2009 р. змінив бізнес-модель на користь менш прибуткового і низькоризикованого карткового бізнесу, але обрана стратегія не виправдала очікувань і призвела до погіршення фінансових показників банку. Це обумовило відновлення втрачених позицій на ринку експрес-кредитування в торгових мережах, де до кризи він був беззмінним лідером.

Стратегію агресивного зростання та диверсифікації бізнесу успішно реалізувала Група ВТБ у 2007–2010 рр., яка у відповідь на кризу прийняла стратегію нового етапу розвитку Групи на 2010–2013 рр., де визначено пріоритетні принципи, реалізація яких передбачає інноваційні підходи. Вона дістала назву «Дорога до 15» – стратегія підвищення ефективності та стійкості доходів. Так, у напрямку «Нові продукти» банк планує запустити «Фабрику інновацій» як інструменту підвищення ефективності та генерування нових джерел прибутків, а також розвивати систему продажів інвестиційно-банківських продуктів роздрібним клієнтам. У напрямку «Розвиток сильного транзакційного банкінгу»

передбачається розширення функціонала й активне просування складних казначейських продуктів (Cash Management), створення інституту продуктових менеджерів, підвищення зручності й якості розрахункового обслуговування, удосконалення системи крос-продажу розрахункових послуг. Банк упроваджує нову модель управління, яка будується на чотирьох опорах: нова система управління Групою (перехід від моделі «Стратегічного холдингу» до моделі «Глобального банку»), підвищення ефективності системи управління ризиками (створення консолідованої системи управління ризиками), посилення функції контролю реалізації стратегії (створення єдиного центру відповідальності – проектного офісу), удосконалення системи корпоративного управління (кращі світові практики, якість управління та прозорість системи, інформованість, нова система мотивації).

Стратегія розвитку АТ «Ощадбанк Росії» до 2014 р. дозволяє уявити майбутні перетворення в моделі банку за ключовими напрямками: орієнтація на клієнта, «індустріалізації» систем і про-

цесів, зміна ідеології управління виробничою системою банку. Остання ґрунтується на комплексному поєднанні інструментів оптимізації процесів, постійної підтримки удосконалення роботи управлінських механізмів і технологічних систем, зміні менталітету співробітників банку.

Отже, бізнес-моделі більшості російських банків включають наступні базові опори: спеціалізація банку в сегменті кредитних банківських продуктів для фізичних осіб, орієнтація на максимально широку аудиторію, що утворює російський середній клас, необмежена географічна диверсифікація кредитного портфеля, агресивний підхід до розвитку бізнесу, націлений на повноцінну присутність у більшості регіонів Росії, а також вихід на ринки інших країн СНД, підвищена увага до методик та інструментів ризик-менеджменту, прозорість фінансової діяльності, висока технологічність бізнесу та сучасний підхід до організації бізнес-процесів у сфері роздрібних банківських продуктів, відмова від спекулятивних операцій на фінансових ринках.

Вітчизняним банкам непритаманна схильність до частого зміни бізнес-моделі. Вони дотримуються універсальної стратегії та тривалий час прагнули посилення ринкової позиції. З кризою закінчився період бурного розвитку, змінивши цільовий орієнтир на стійкість і ефективність, де головним показником стає не завоювання частки ринку, а співвідношення витрат до доходів. Тобто на зміну кількісному приходиться якісне зростання, що забезпечується новими бізнес-моделями. Отже, ситуація складається таким чином, що банки змушені запроваджувати інноваційні підходи або адаптувати старі моделі до нових умов дорогого капіталу, поставивши за мету – збалансувати активи та пасиви, збільшити комісійні доходи, дотримуватися консервативної політики управління ризиками, відновити довіру населення та запустити величезний готівковий ресурс заощаджень, що знаходиться поза банківською системою.

**Висновок.** У рамках посткризового відновлення у трансформації діючих бізнес-моделей банків визначилися наступні тенденції:

– Подальша концентрація на напрямках, де банки можуть активно діяти та ставати лідерами ринку. В рамках цього напряму банкам слід вивчати ринкові тенденції задля успішного власного позиціонування на ринку, продовжувати, але з набуттям нових якостей, роботу з клієнтами,

розширювати продуктову пропозицію та канали дистрибуції.

– Відтворення взаємовідносин з клієнтами – переорієнтація бізнес-моделей з продуктового на клієнто-орієнтований підхід. Аналіз показує, що банки фактично не знають уподобань власних клієнтів і переоцінюють їх готовність сплачувати більше за банківські послуги. Тому прогнозування власної дохідності банки можуть проводити через аналіз і прогнозування чуттєвості клієнтів до тарифів, для чого необхідно проводити їх сегментацію та постійний моніторинг у розрізі продуктів і послуг.

– Процеси злиття як можливість прийняти нової бізнес-моделі, яка дозволить забезпечити зростання прибутку, зменшення операційних витрат за рахунок ефекту масштабу, підвищити ефективність і фінансову стійкість.

– Проблема зниження прибутковості примусила банки практично усіх країн світу до радикального зменшення витрат. Серед вжитих заходів – зменшення власної інфраструктури шляхом продажу неприбуткових підрозділів, прийняття інноваційних бізнес-моделей для скорочення операційних витрат та економії за найбільш витратними статтями, зокрема інформаційних технологій, сервісів і корпоративних інтеграційних процесів.

– Подальший розвиток систем ризик-менеджменту, які під час кризи показали слабкість щодо адекватного реагування на стресові ситуації. Серед причин – недостатній рівень загального розуміння ризиків, відсутність єдиного середовища та фрагментарність упровадження методів управління ризиками, слабе застосування засобів аналізу та прогнозування ризиків. Усунення цих факторів забезпечить виконання регламентуючих норм, підвищення стійкості і конкурентоспроможності.

Безумовно, всі ці зміни будуть відображені на інституціональній структурі банківської системи національного і світового масштабу. Тому, цілком виправданим є реагування на такі зміни регулюючих органів для посткризового відновлення національних банківських систем і забезпечення глобальної фінансової стабільності.

Отже, інноваційні бізнес-моделі є відповіддю на виклики та найважливішим чинником, що інтегрує фактори бізнесу для зростання вартості, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

*Список використаних джерел*

1. Готовность, собранность и решимость. IBM Institute for Business Value. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.ibm.com/industries/financialservices/ru/banking/pdf/IBV\\_banking\\_executive\\_summary\\_Russian.pdf](http://www.ibm.com/industries/financialservices/ru/banking/pdf/IBV_banking_executive_summary_Russian.pdf).
2. Сливоцки А. Искусство получение прибыли / А. Сливоцки. — М. : Эксмо, 2006. — 256 с.
3. Дорошенко Л. Citigroup – законодавець «моди» в міжнародному фінансовому секторі / Л. Дорошенко. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.mediapro.com.ua/>.
4. Инновации в банковской сфере: безбюджетное управление [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://go.mail.ru/search?q=biznes%20model%20Svenska%20Handelsbanken%20&num=10&fr=spc>.
5. Business models in european banking: a pre-and post-crisis screening [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.ceps.eu/book/business-models-european-banking-pre-and-post-crisis-screening>.
6. Алескеров Ф. Т. Бизнес-модели российских банков: типология, структура, приверженность выбору / Ф. Т. Алескеров, В. Ю. Белоусова, П. К. Бондарчук, Е. С. Попова [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hse.ru/data/2011/11/07/>.
7. Динамический анализ бизнес-моделей российских банков в период 2006-2009 гг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.hse.ru/data/2012/06/21/1255231960/WP7\\_2012\\_03\\_F.pdf](http://www.hse.ru/data/2012/06/21/1255231960/WP7_2012_03_F.pdf). 2009 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.hse.ru/data/2012/06/21/1255231960/WP7\\_2012\\_03\\_F.pdf](http://www.hse.ru/data/2012/06/21/1255231960/WP7_2012_03_F.pdf).

JEL CLASSIFICATION: E58, G21

## **BANKS INNOVATIVE BUSINESS MODELS AS A RESPONSE TO THE CHALLENGES AND CONSEQUENCES OF THE FINANCIAL CRISIS**

**Nataliia M. PANTIELIEVA**

*Candidate of Technical Science, Associate Professor, Doctoral Candidate, the University of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)*

*Summary. Analysis of the banking business has enabled to identify the tendencies of innovative business models implementation by leading banks of different countries of the world. The essence, formation principles and structure of innovation*

*business model were defined. The peculiarities of some innovative business models that can serve as standards for development and subsequent evaluation of domestic banks models effectiveness are highlighted.*

**Key words:** *financial innovations, banks innovative activity, business model, an innovative business model.*

To ensure financial stability and improve financial efficiency banks should not only launch new products and services but also use more balanced innovative approach to their business models. Some banks come out of the financial crisis with great difficulties and require effective measures to restore. Financial crisis has become a weighty argument for a considered approach to business profitability. Formation of innovative business models are very urgent problem for banks. That the reason for this study.

els, to analyze the tendencies of their implementation by banks of different countries as a factor for strengthening financial stability and competitiveness.

The article aims to define the essence, formation principles and structure of innovative business mod-

An innovative business model is a way of combination of business factors in a chain of creation and proposition of a new product to a consumer, with its subsequent conversion into a profit, that increases the economic value of a bank in a whole. From the position of bank development concept innovative business model is a technology that aims to increase business profitability while maintaining its stability. An innovative business model specifies the essence and