

д.е.н., професор **Л. О. Примостка** (передмова, 1.1, 2.3, у співавторстві), д.е.н., професор **І. В. Краснова** (1.2, у співавторстві, 4.3, у співавторстві, 5.1), д.е.н., професор **Сембієва Л. М.**, (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. асоційований проф. **Жагіпарова А. О.** (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. **В. В. Лавренюк** (2.2, 2.3, у співавторстві, 2.4, 5.2 у співавторстві, 5.3); к.е.н., доц. **В. Г. Шевалдіна** (1.2, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. Г. Іванова** (1.3); к.е.н., доц. **І. В. Домінова** (1.4); к.е.н., доц. **С. І. Ходакевич** (1.5, у співавторстві, 5.5, у співавторстві); **В. М. Даниленко** (1.5, у співавторстві); д.е.н., проф. **Д. М. Гриджук** (2.1 у співавторстві); к.е.н., доц. **Н. П. Баріда** (2.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **В. С. Білошапка** (2.5); к.е.н., доц. **О. А. Брегеда** (2.6); к.е.н., доц. **Т. Д. Кривошлик** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. В. Татаріна** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **О. В. Димніч** (3.2, у співавторстві); PhD, АСП, **Д. В. Гаманков** (Чехія) (3.2, у співавторстві), к.е.н., доц. **Т. І. Стецюк** (3.3, у співавторстві); **В. В. Черняхівський** (3.3, у співавторстві); к.е.н. **К. В. Третяк** (3.4, у співавторстві); к.е.н. старш. викл. **В. О. Демченко** (3.4, у співавторстві); д.е.н., професор. **О. О. Примостка** (4.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **П. М. Чуб** (4.1, у співавторстві); к.е.н. **Ю. І. Стрільчук** (4.2); здобувач ступеня доктора філософії **А. В. Лавренюк** (4.3, у співавторстві); к.е.н., доц. **І. Б. Охрименко** (4.4, 4.5); д.е.н., проф. **Р. В. Корнилюк** (5.4), магістерка програми «Банківський менеджмент» **К. О. Пономаренко** (5.5, у співавторстві).

Рецензенти

О. І. Береславська, д.е.н., проф.,
завідувач кафедри банківської справи та фінансового моніторингу
(Університету державної фіскальної служби України)

Л. В. Шірінян, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів
(Національного університету харчових технологій)

В. М. Опарін, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 11 від. 27.05.2021 р.*

Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання [Електронний ресурс] : міжнародна колективна монографія / за заг. ред д.е.н., проф. Л. О. Примостки / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк, Л. М. Сембієва та ін. — Київ : КНЕУ, 2022. — 375, [1] с.
ISBN 978-966-926-400-8

Міжнародну монографію присвячено виявленню сучасних трендів та стратегій розвитку фінансового бізнесу в умовах розвитку фінтех індустрії, вивченню структурних трансформацій, які відбуваються у фінансовій сфері, ідентифікації ризиків цифрової трансформації банківського та страхового бізнесу. Визначено напрями взаємодії банків, страхових компаній та фінтех компаній для отримання синергетичних ефектів і подальшого динамічного розвитку. Досліджено світовий досвід функціонування сталих фінансових екосистем, розроблено пропозиції для вітчизняного банківського та страхового бізнесу щодо участі у їх формуванні. Висвітлено вплив фінтех інновацій на розвиток фінансового бізнесу, венчурне інвестування, формування інклюзивної фінансової поведінки населення України. Представлено сучасну парадигму регулювання фінансового сектору на основі комплексності інституційного та кластерного підходів, проаналізовано макропруденційну політику регулювання системних ризиків в умовах цифрового середовища, окреслено перспективи впровадження цифрових валют центральних банків. Міжнародну монографію підготовлено міжнародним колективом науковців, до якого ввійшли викладачі КНЕУ імені Вадима Гетьмана та Євразійського національного університету ім. Л. Н. Гумільова (м. Нур-Султан, Казахстан), а також як вітчизняні так і іноземні фахівці-практики (Чехія) фінансового бізнесу.

Для науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також для всіх, кого цікавлять проблеми управління фінансовим бізнесом в умовах розвитку фінтех індустрії.

УДК 336.025.12:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,
В. В. Лавренюк, Сембієва Л. М. та ін., 2022
© КНЕУ, 2022

ISBN 978-966-926-400-8

Вступ	7
Розділ 1. ФІНАНСОВИЙ БІЗНЕС ТА СТРАТЕГІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	11
1.1. Сучасні тренди та стратегія розвитку фінансового бізнесу в Україні (д.е.н., професор, завідувач кафедри банківської справи та страхування КНЕУ ім. В. Гетьмана Примостка Л. О.)	11
1.2. Структурні трансформації та функціональна інтеграція фінансового бізнесу (д.е.н., професор Краснова І. В., к.е.н., доцент Шевалдіна В. Г.)	26
1.3. Цифрові технології та інновації у фінансовому бізнесі (к.е.н., професор Іванова Т. Г.)	43
1.4. Ризики цифрової трансформації фінансового бізнесу (к.е.н., доцент Домінова І. В.)	58
1.5. Криптовалюти і технологія блокчейн: вплив на фінансовий бізнес (к.е.н., доцент Ходакевич С. І., Заступник Голови Правління ТАСКОМБАНК Даниленко В. М.)	69
Розділ 2. БАНКІВСЬКИЙ БІЗНЕС ТА ФІНТЕХ: НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	79
2.1. Цифрова трансформація банків: від нових продуктів та бізнес-моделей до зміни стратегічного управління бізнесом (д.е.н., професор Гридзук Д. М., к.е.н., доцент Баріда Н. П.)	79
2.2. Адаптація бізнес-моделей банків у діджитал-середовищі (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	92
2.3. Управління фінтех-ризиками у банківському бізнесі (д.е.н., професор Примостка Л. О., к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	108
2.4. Вплив фінтех-інновацій на банківський бізнес (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	114
2.5. Тренди фінтех та їх вплив на обслуговування банками клієнтів (к.е.н., професор Білошапка В. С.)	123
2.6. Інноваційні інструменти управління банківською ліквідністю (к.е.н., доцент Брегеда О. А.)	136
Розділ 3. СТРАХОВИЙ БІЗНЕС ТА ІНШУРТЕХ: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ	151
3.1. Інноваційна діяльність страховиків в умовах цифрової трансформації (к.е.н., професор Кривошилик Т. Д., к.е.н., доцент Татаріна Т. В.)	151

Ця технологія агрегує дані про всі відділення банку, оцінює потенціал і навантаження, розраховує ефективність офісів, виходячи з даних про активність клієнтів, банків-конкурентів, чисельності населення, трафіку на вулицях міста та іншої статистичної інформації. У результаті банк має так звану *теплову карту* щодо кожного місця присутності з оцінкою потенціалу розміщення відділення на рівні покрової (100 м) доступності.

Розглянуті тенденції розвитку фінтех дають підстави прогнозувати, що в найближчій перспективі спілкування клієнтів з банком поступово перейде в формат *on-demand* (на вимогу клієнта), стаючи все комфортнішим. Однак навіть з урахуванням усіх технологічних змін базова функція банку залишиться незмінною — управління ризиком і забезпечення доступу до фінансової системи. Кардинально зміниться тільки формат взаємодії банку з клієнтом при його обслуговуванні. Виграє той банк, який навчиться краще за інших збирати і використовувати інформацію щодо новітніх трендів фінтех. Звісно, не всі тренди, які проявляються на глобальних ринках, стануть реаліями в Україні найближчим часом, що пов'язано з конкурентним ландшафтом і регуляторною специфікою ринку. Але однозначно те, що врахування цих трендів дозволить банкам обслуговувати клієнтів якісніше, пропонуючи потрібний продукт через зручний безпечний канал за зрозумілою і прийнятною для клієнтів ціною.

2.6. Інноваційні інструменти управління банківською ліквідністю

Управління банківською ліквідністю завжди перебуває в центрі уваги науковців і банківських аналітиків, оскільки впливає на стабільність та ефективність функціонування кожного банку та банківської системи в цілому.

Важливим етапом на шляху до підвищення стандартів ліквідності в Україні стало внесення змін до Постанови НБУ № 368 «Про регулювання діяльності банків», якою були введені два коефіцієнти ліквідності, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду у відповідь на глобальну фінансову кризу 2007–2008 рр.

Одним із перших кроків у напрямі змін в оцінці ліквідності банків стало впровадження коефіцієнта покриття ліквідності (*LCR*), який з 01.12.2018 набував статусу обов'язкового. Були встановлені етапи збільшення його нормативного значення і з

01.12.2019 його розмір доведений до 100 %¹⁰¹. Норматив встановлює мінімально необхідний рівень ліквідності з метою покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом одного місяця з урахуванням стрес-сценарію. Банки в Україні розраховують норматив *LCR* за всіма валютами (*LCR_{BV}*) і в іноземній валюті (*LCR_{IB}*). НБУ намагається застосовувати гнучкий підхід до регулювання, тим самим зменшуючи регуляторне навантаження на банки. Так для банків, співвідношення зобов'язань яких в іноземній валюті до усіх зобов'язань становить менше як 5 %, нормативне значення, встановлене для коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (*LCR_{IB}*), не застосовується.

Згідно з Постановою НБУ від 1 серпня 2019 р. № 102 було скасовано національні нормативи ліквідності — миттєвої (Н4) та поточної ліквідності (Н5).

Наступним важливим кроком щодо посилення вимог до банківської ліквідності стало запровадження коефіцієнта чистого стабільного фінансування (*NSFR*) відповідно до Постанови НБУ від 24.12.2019 № 158, дію якого було відтерміновано до 1 квітня 2021 р. у зв'язку з ситуацією з пандемією коронавірусу. Норматив *NSFR* визначає мінімальний рівень ліквідності банку на горизонті один рік. *NSFR* розраховується як співвідношення обсягу наявного стабільного фінансування до обсягу необхідного стабільного фінансування. За нормами ЄС і Базельськими рекомендаціями, значення *NSFR* для банків має становити не менше 100 %. Українські банки повинні будуть досягти цього значення *NSFR* поступово, за встановленим графіком: з 1 квітня 2021 р. повинно бути не менше за 80 %, з 1 жовтня 2021 р. — 90 %, з 1 квітня 2022 р. — 100 %¹⁰². Банки повинні дотримуватися нормативу *NSFR* у цілому за всіма валютами, а також забезпечувати розрахунок і моніторинг *NSFR* окремо в національній та іноземній валюті. Етапи регулювання ліквідності в Україні подано на рис. 2.12.

Отже, запровадження нових нормативів ліквідності в практику українських банків є позитивною та довгоочікуваною подією, що сприятиме підвищенню ліквідності банківської системи, її стабіль-

¹⁰¹ Національний банк впроваджує новий норматив для банків — коефіцієнт покриття ліквідністю *LCR*. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vprovadjuje-noviy-normativ-dlya-bankiv--koefitsiyent-pokrittya-likvidnistyu-lcr> (Дата звернення: 21.03.2021).

¹⁰² Норматив довгострокової ліквідності *NSFR* починає діяти з 01 квітня 2021 р. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/normativ-dovgostrokovoyi-likvidnosti-nsfr-pochinaye-diyati-z-01-kvitnya-2021-roku> (Дата звернення: 22.04.2021).

ності. *LCR* відображає рівень стійкості банку до короткострокових шоків ліквідності і свідчить, що банк забезпечений ліквідністю в обсязі, достатньому для повного виконання ним короткострокових зобов'язань у кризових умовах. Наразі українські банки дотримуються даного нормативу, його рівень удвічі перевищує мінімальний рівень. Метою запровадження *NSFR* є сприяння зниженню ризиків для фінансової стабільності, що стимулює банки орієнтуватись на більш стабільні та довгострокові джерела фінансування, зменшуючи залежність від короткострокових ресурсів. Норматив повинен сприяти кращому балансуванню активів і пасивів банків за строками. Нормативи *LCR* і *NSFR* відповідають загальноприйнятим у світі підходам оцінки ліквідності, є зрозумілим для міжнародних інвесторів.

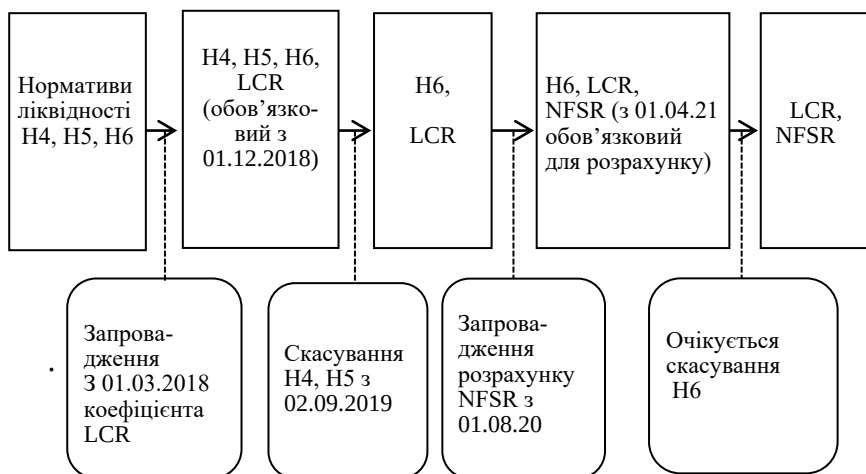


Рис. 2.12. Етапи регулювання ліквідності в Україні

Джерело: Складено автором.

На рівні окремого банку управління ліквідністю базується на управлінні грошовими потоками з метою забезпечення платоспроможності банку, тобто можливості виконати свої грошові зобов'язання у будь-який час. Ми виділяємо три основні завдання в процесі управління ліквідністю банку:

1) визначення обсягу необхідних грошових коштів для виконання своїх платіжних зобов'язань у будь-який момент часу на

перспективу і утримання цього необхідного обсягу грошових коштів;

2) ефективне управління грошовими потоками, яке включає мінімізацію відтоку коштів в інші банки і максимізацію притоку коштів з інших банків чи з поза банківської сфери (готівка, кошти з закордону);

3) можливість швидко трансформувати активи у грошову форму чи залучити кошти з резервних джерел у разі їх критичної потреби.

Питання управління ліквідністю банку добре висвітлено в науковій літературі^{103, 104}. Зі свого боку хотілось би зазначити, що малі та середні банки в своїй діяльності переважно використовують теорії управління ліквідністю, які ґрунтуються на управлінні активами банків через обмежений доступ до міжбанківського й особливо до глобального фінансового ринку. Теорії управління пасивами популярніші серед великих банків, які мають значні фінансові і репутаційні можливості залучати кошти на грошовому ринку. З розвитком фінансових ринків вони почали відігравати важливу роль як у якості джерела ресурсів для активних операцій, так і в якості джерел забезпечення ліквідності банків. При цьому набір інструментів таких запозичень постійно розширюється: від депозитних сертифікатів до РЕПО-угод. Безумовними перевагами такого підходу до забезпечення ліквідності банків є можливість підвищення дохідності активних операцій, так як банк не повинен підлаштовувати їх терміни до термінів зобов'язань, можливість утримання відкритої валютної позиції, відсутність необхідності продажу активів, як правило, зі збитком для підтримки ліквідності, можливість розширити коло клієнтів-позичальників із заведенням їх грошових потоків до банку. Проте залежність від міжбанківського та інших фінансових ринків зробила банки уразливими до системних банківських криз, глобальних фінансових потрясінь, призвела до значного збільшення витрат банків на залучення ресурсів у кризові періоди. Банки оманливо змогли розслабитись під час проведення активних операцій, надаючи завідомо проблемні позики, а центральні банки дістали додаткове навантаження щодо фінансової підтримки

¹⁰³ Кріклій О. А., Москаленко А. О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи країни *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8319> (Дата звернення: 06.01.2021).

¹⁰⁴ Новосолова О. С. Ліквідність банку та банківської системи України як індикатор ефективності // *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського* - 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 76–82. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/16.pdf (Дата звернення: 11.02.2021).

неліквідних банків, які в своїй діяльності нехтували ризиком ліквідності.

На практиці сучасний банк комбінує різні теорії управління ліквідністю. Ключ до забезпечення ліквідності лежить у площині їх збалансованого використання, що реалізується за допомогою методів управління ліквідністю. Так як банки повинні дотримуватись економічних нормативів, проходити стрес-тестування з боку НБУ, отримувати аудиторський висновок і головне — забезпечувати достатній рівень ліквідності для виконання своїх зобов'язань, важливо сформулювати принципи стратегії збалансованого управління ліквідністю, яких повинні дотримуватись всі банки.

На наш погляд такими принципами повинні стати:

1) ризик ліквідності має бути чітко визначеним у нормативних документах банку. Доцільно мати окремі положення щодо управління ліквідністю банку в стандартних і кризових умовах;

2) необхідно створити організаційну структуру з ефективного управління ліквідністю банку та проводити роботу з управління грошовими потоками;

3) слід запровадити незалежну систему діагностування, виміру і управління ризиком ліквідності;

4) треба визначити, які стратегії та методи управління ліквідністю використовуються і в який період діяльності банку;

5) необхідно запровадити систему стимулювання працівників за забезпечення достатнього рівня ліквідності банку.

Детальніше зупинимось на управлінні ресурсною базою банків, що є стрижнем системи забезпечення ліквідності і платоспроможності банків. Існує велика кількість стратегій щодо залучення ресурсів, проте їх можна об'єднати одним принципом: залучити кошти як найдешевше і як на довший термін. У клієнтів підхід протилежний: розмістити на найкоротший термін і як найдорожче. У цій діалектиці банки співпрацюють зі своїми клієнтами. При дослідженні ресурсної бази банків більшість фахівців концентрується на оцінці рівня її волатильності для побудови ГЕП-моделей і обчислення дефіциту ліквідних коштів.

В умовах кризи спостерігається об'єктивна тенденція до зниження питомої ваги депозитних коштів як фізичних, так і юридичних осіб за зростання питомої ваги коштів на поточних рахунках. Але щоб зробити висновки стосовно структури коштів, необхідно враховувати валютну структуру цих коштів. Оскільки НБУ статистичні дані надає у гривневому еквіваленті, зростання частки

певного виду коштів може бути викликане значною часткою валютної складової, яка на тлі девальвації національної валюти призводить до збільшення частки таких коштів у гривневому еквіваленті, при тому, що у номіналі валют ці кошти можуть також зменшуватись.

В аналізі структури своїх коштів банки можуть порівнювати їх з іншими банками, їх динамікою, наприклад, у межах певної групи банків, і робити необхідні коригування своєї ресурсної стратегії. Втім це не вказує на необхідність механістичного підходу, наприклад, якщо у малого банку велика питома вага в ресурсах вкладів населення, то йому слід їх позбутися, щоб вирівняти структуру ресурсів відповідно до своєї групи. Такому банку варто більше уваги приділити ризику відтоку вкладів населення у разі кризових явищ і заходам з його зменшення, паралельно підшукуючи інструменти та канали для залучення коштів юридичних осіб.

Ключовим аспектом конкурентної боротьби за ресурси, особливо фізичних осіб, є відсоткові ставки за депозитами, які залежать від ряду факторів. На вершині піраміди цих факторів, що визначають вартість ресурсів, лежить рівень інфляції, який загалом, з урахуванням інших факторів, має віддзеркалювати облікова ставка НБУ.

У світовій практиці використовуються фіксовані та плаваючі процентні ставки за депозитами. Плаваючі ставки не збільшують процентний ризик банку, якщо вони застосовується і до його кредитів та інших дохідних операцій. Українські банки застосовують, як правило, фіксовані ставки в зв'язку з нестабільною економічною ситуацією, проте час від часу з'являються і депозитні продукти, ставка за якими прив'язані до курсу золота.

На наш погляд, певний потенціал для депозитів з плаваючою ставкою є, хоча й обмежений можливостями надання кредитів з плаваючою ставкою. Поміняти депозити з фіксованою ставкою на плаваючу можна повідомляючи клієнтів, особливо з довгостроковими вкладами, що ставка збільшена на певну величину у зв'язку з інфляцією, девальвацією національної валюти та ін. Це буде закріплювати клієнта за відповідним банком.

Для банку депозити можуть бути новими, які клієнти вносять до банку вперше, та пролонгованими, термін дії яких продовжився за згодою банку і клієнта. Внесення нового депозиту є доволі непередбачуваним, стохастичним явищем. Проте банки можуть з певною ймовірністю прогнозувати внесення нових депозитів, особливо існуючими клієнтами, проводячи їх відповідне опиту-

вання, одночасно вивчаючи і умови за якими клієнти згодні їх розмістити. Проте дослідники приділяють більше уваги проблемі перевкладення депозитів, залишивши проблему залучення нових депозитів безпосередньо банкірам.

Детальніше зупинимось на досвіді іноземних банків і на наукових розробках щодо залучення та примноження ресурсів банків. Крім традиційних рахунків — поточних, або «до запитання», і депозитних, з'являються й нові рахунки, на яких певна частина коштів зберігається як строковий депозит, — незнижуваний залишок, який клієнт в екстрених випадках може використати, але з певними втратами, наприклад процентів, а інша частина використовується для поточних розрахунків. Такий тип рахунків можна назвати поточно-депозитними. Якщо до такого рахунку додати і кредитний ліміт, то він отримає трикутну конфігурацію — три в одному: кредитний, поточний і депозитний рахунок. Такий тип рахунку є зручним для клієнтів, хоча і рідко використовується в українській практиці, на наш погляд, у зв'язку зі складністю його обліку. Такий рахунок слід одночасно прив'язати до обліку кредитних, депозитних і поточних операцій. Також варто виділити гібридні банківські рахунки, перш за все у банківських металах та цінних паперах, які поки не були широкого розвитку.

Новий продукт — різновид ощадного вкладу — депозитні рахунки грошового ринку (*money market deposit accounts*) ще наприкінці ХХ ст. запропонували на ринку американські банки. Це була відповідь небанківським установам, які почали створювати інвестиційні пайові фонди, відволікаючи кошти клієнтів з банків. За природою — це інвестиційні рахунки, процентна ставка за якими залежить від дохідності інструментів грошового ринку в які банки вкладали ці кошти. Такі вклади з нефіксованою дохідністю і терміном до повернення стали основою для появи вкладів з плаваючою ставкою, залежно від інструменту грошового ринку до якого вони прив'язані. Для міжнародних операцій — це ставки *LIBOR*, *EURIBOR*, курс банківських металів або інші. Проте банк, який залучає кошти на таких умовах, а розміщує їх на інших умовах, наприклад з фіксованою ставкою, приймає на себе процентний ризик, а з ним і ризик ліквідності у разі різноспрямованості тенденцій дохідності / витратності інструментів активних і пасивних операцій.

Депозитні вклади у США отримали оформлення у вигляді депозитних сертифікатів (*certificates of deposits*). Спочатку вони були непередавані (*non-negotiable*), виконували чисто декоратив-

ну функцію і погашались у термін закінчення депозиту. З часом *City bank* випустив переказні депозитні сертифікати (*negotiable certificates of deposits*) з номіналом 100 тис. дол. на пред'явника. Відразу був створений вторинний ринок, що обумовило значний попит і високу ліквідність таких паперів, за короткий час суттєво зріс їх обсяг та збільшився номінал сертифікатів, термін до погашення¹⁰⁵.

У сучасному фінансовому світі США депозитні сертифікати продовжують відігравати значну роль як низько ризикові, але і низько дохідні інструменти заощаджень. Вони дістали назву *Jumbo CD*. Випускаються номіналом від 100 тис. дол. США на строк від 1 до 60 міс. і котируються на вторинному ринку, як правило, за номіналом або з незначним дисконтом. Дострокове погашення веде до значних штрафів. Для приватних держателів цих сертифікатів діє система гарантування вкладів державного страхування *FDIC*, з 2020 р. збільшена до 250 тис. дол.¹⁰⁶. Певної популярності депозитні сертифікати на пред'явника набули і в Україні.

Втім у рамках боротьби з «відмиванням брудних грошей» ощадні сертифікати на пред'явника були заборонені, а іменні сертифікати не користувалися попитом так як не гарантувалися державою. Як свідчить досвід США, відміна ощадних сертифікатів на пред'явника була явною помилкою і ніяк не сприяла детінізації економіки і не зупинила рух «брудних грошей». У той же час такі сертифікати могли б дещо стримати відтік коштів з банків у період кризи. Власнику сертифіката не потрібно достроково розривати депозит, а він може його продати. Серед покупців міг би бути і фонд гарантування вкладів населення з певним лімітом на один сертифікат.

У питанні депозитів, які пропонують банки України, то їх види залежать від попиту та можливостей клієнтів і від потреб банку в тих чи інших ресурсах. Так, в умовах кризи, хоча банки і потребують довгострокові ресурси, клієнти майже не мають вільних коштів, а ті, що мають, як правило, розміщують на короткі терміни. Тому з'являються короткострокові депозити, наприклад на тиждень, або підвищується ставка на залишок по поточному рахунку клієнта. Новими інструментами управління такими кош-

¹⁰⁵ Lauren Perez. Citibank CD Rates. *Smartasset*. Updated. 2021. March 24. URL: <https://smartasset.com/checking-account/cd-rates-citibank> (Дата звернення: 06.04.2021).

¹⁰⁶ Julia Kagan. Reviewed by Khadija Khartit. Jumbo Certificate of Deposit (CD). *Investopedia*-Updated. 2021. Feb. 22. URL: <https://www.investopedia.com/terms/j/jumbocd.asp> (Дата звернення: 28.03.2021).

тами можуть стати мультивалютні рахунки, умови яких дають право клієнту придбати іншу валюту за курсом банку, наприклад, після закінчення терміну депозиту. Клієнтам треба пам'ятати про можливість додаткових витрат у разі користуванні картою закордоном через комісії банків (українських і закордонних).

В умовах жорсткої конкуренції і мінливих економічних умов банки намагаються розробляти для своїх клієнтів нові депозитні продукти, що поєднують різні види рахунків. Так, американський *Bank of America* запровадив новий вид ощадного рахунку «*Keep the change*» (букв. «тримай решту») ¹⁰⁷. При розрахунках клієнтів чеками, кредитною чи дебетовою картою платіж округлюється в більший бік, а різниця повертається на ощадний рахунок клієнту. На цю суму нараховується підвищений процент протягом перших трьох місяців. Аналогічний механізм запровадив і англійський банк *Lloyds TSB* ¹⁰⁸.

Індійський банк *Kotak Mahindra* запровадив новий вид продукту: поточно-депозитний рахунок «*Nova Savings Account*». Суми коштів, що перевищують певний поріг оговорений з клієнтами, автоматично перераховуються на ощадний рахунок ¹⁰⁹. Інноваційним слід вважати депозитний продукт «*Smart Money*» від англійського банку *HSBC*, який займає лідируючі позиції у світовому рейтингу банків за обсягом активів. Цей вид рахунку дозволяє використовувати його як картковий у поєднанні з депозитним, який приносить значні проценти. Додатково можна отримати кредитну картку, чекову книжку, сплатити он-лайн свої рахунки. Доступ до такого рахунку забезпечується 24 год на добу через банкомати, телефон, Інтернет. При цьому ці та інші засоби комунікацій клієнтів і банків слід розглядати у двох ракурсах: як канали продажу депозитів і як інструменти доступу та управління клієнтами своїми рахунками, що є складовою частиною самого депозитного продукту. Відкриття он-лайн і ведення таких рахунків є досить стандартизованим і вимагає менших витрат банків на персонал і приміщення. Тому привчаючи клієнтів до інноваційних продуктів і захоплюючи цей новий ринок віртуального банкінгу, банки пропонують клієнтам вищі відсотки за такими депозитами ніж при відкритті їх у відділеннях. Так, наприклад, у

¹⁰⁷ Keep the Change Saving Program. *Bank of America*. URL: <https://www.bankofamerica.com/deposits/keep-the-change/> (Дата звернення: 06.08.2020).

¹⁰⁸ Cash ISA Saver. *Products and Services*. URL: <https://www.lloydsbank.com/products-and-services.html> (Дата звернення: 14.10.2020).

¹⁰⁹ Nova Savings Account. Банк *Kotak Mahindra*. URL: <https://www.kotak.com/811-savingsaccount-ZeroBalanceAccount/811/ahome2.action?Source=Website&banner=SubHP&pubild=product> (Дата звернення: 14.01.2021).

США при середніх ставках за ощадними рахунками у 0,01–0,5 %, пропозиція он-лайн-рахунку «*Orange Savings Account*» від *ING Direct* за ставкою 0,8 % є привабливою для клієнтів. У Великобританії ставки за інтернет-рахунками можуть досягати 2,5–4 % з фіксованою сумою першого депозиту¹¹⁰. Дані інноваційні продукти також можуть бути цікавими українським споживачам. Тенденція до збільшення процентів при відкритті он-лайн-депозитів уже також прослідковується і в ряді українських банків.

В Україні високотехнологічні банківські продукти активно розвиваються. Цьому сприяє і політика держави щодо розвитку безготівкових розрахунків, значна конкуренція між банками, ситуація пов'язана з поширенням covid-19. Відомі *Monobank*, системи *Privat24*, *Ощад24*, платіжні системи *Google Pay*, *Apple Pay*, *EasyPay*, *LiqPay*, *Portmone* та інші, широко використовуються і платіжні термінали. Банки не тільки «додають» до рахунків дистанційний доступ, а й випускають інколи по кілька карток з різними функціями.

Цікавою і корисною для банку і його клієнтів, особливо роздрібною торгівлі, може стати поширення системи перерахування частини відсотків за депозитом клієнта або іншими операціями на його окремий картковий рахунок, з якого можна розрахуватись тільки в мережі клієнтів банку. Цим замикаються грошові потоки банку (банк повинен мати широку мережу таких клієнтів, як наприклад Приватбанк).

Дуже важливим з позицій підтримки іміджу банку і налагодження відносин із клієнтами є побудова чесних відносин між банком і клієнтами, надання повної інформації про продукт, без приховування можливих комісій банку і маніпулювання особливостями продуктів. На жаль в Україні ряд банків зловживає можливостями отримати додаткові доходи через необізнаність чи неуважність клієнтів.

У світовій банківській практиці дедалі більшого поширення набувають так звані *гібридні рахунки з плаваючою ставкою*, прив'язаною до певного інструменту, які дістали назву структурованих депозитів. Такі продукти з'явилися наприкінці 1990-х років, зараз їх обсяг досягає 3–4 трлн дол. США, їм належить 40 % інвестиційних ресурсів європейського ринку¹¹¹.

¹¹⁰ Compare internet savings accounts. URL: www.money.co.uk/savings-accounts/internet-savings-accounts.htm (Дата звернення: 07.02.2021).

¹¹¹ Пантелеева Н. Інноваційні підходи до формування ресурсної бази банків на засадах клієнтоцентричної депозитної політики. *Банківська справа*. 2013. № 2. С. 59–72.

Найчастіше такими інструментами виступають акції або облігації взаємних фондів інвестування, в тому числі пенсійних фондів, окремі цінні папери (державні або відомих емітентів), фондові індекси в цілому, страхові програми, динаміка цін на нафту або золото та інші інструменти.

Банки різних країн використовують різні схеми структурування депозитів для того щоб привабити клієнтів. В Україні такі продукти не набули широкого поширення, так як в умовах постійних криз банки беруть на себе ризики невідповідності своїх активів таким депозитам. Найпоширенішим депозитом структурованого типу є депозит, прив'язаний до ціни банківських металів. Щоб уникнути ринкових ризиків, банк змушений в активах тримати відповідний обсяг металів (золота), щоб його продати для розрахунків за таким депозитом, але це призводить до довгої позиції банку у металах, що обмежено нормативними вимогами НБУ. Щоб вирівняти позицію доцільно на нормативному рівні прирівняти депозити, прив'язані до курсу золота до вкладів у золоті. Це зробить такі депозити привабливими і для клієнтів, і для банків. Деякі банки пропонують власне золото як забезпечення за депозитом. Це гарний маркетинговий хід, але навряд чи у банків достатньо золота, щоб застрахувати ним значну частину депозитів.

Перспективнішим у цьому плані вбачається забезпечення депозитів активами банків і власним капіталом (акціями). На великі (наприклад від 500 тис. грн) депозити банк може видавати документи, що засвідчують пряме право вкладника на кредит (частину або кілька), основні засоби чи інше майно і навіть акції, наприклад викуплені банком у акціонерів, чи право на отримання акцій нової емісії.

Припустимо, що банк надав у заставу автомобіль чи ряд комп'ютерів, він не може продати їх без згоди власника такого депозиту. Проте на 100 % убезпечити депозити неможливо, тому вкладники — фізичні особи намагаються тримати кошти в різних банках у рамках гарантованої державою суми. Для юридичних осіб ситуація ще складніше: вони повинні мати рахунки в різних банках і пильно слідкувати за платоспроможністю відповідних банків, щоб вчасно встигнути вивести кошти з банку, який банкрутує.

Що стосується каналів продажу банківських послуг, то більшість західних банків не відмовляються від традиційних відділень, оминувши стадію малих відділень, відразу перейшовши у стадію дистанційного банкінгу. Проте і вони не були осторонь інновацій. Англійські банки в свій час практикували відділення з

великими вікнами і приємним персоналом у фірменному одязі. Цей досвід перейняли і деякі українські банки, що є добрим іміджевим кроком для залучення вкладників.

Відділення залишається каналом продажу більшої кількості депозитів і нині, хоча паралельно йде активний розвиток дистанційної форми відкриття та обслуговування рахунку. Перевагою відділення є особистий контакт банкіра і клієнта, коли може бути напряду підписана депозитна угода, перераховані кошти, обговорені інші банківські послуги та напрямки співпраці. Відділення банків можуть сегментуватись на звичайні, де послуги надаються масовому клієнту, і відділення *VIP* — для дуже поважних персон. Принципово новий підхід до залучення *VIP*-клієнтів у банк полягає у новій концепції, коли не клієнт йде до банку, а банк іде до клієнта. Відповідальний працівник банку може прийти до клієнта, укласти з ним депозитний договір, надати йому картку банку, прийняти та перерахувати готівку, інкасувати її до банку з залученням за потреби служби інкасації. Можна також і привезти клієнта до банку транспортом банку і провести всі процедури у банку. Такий інноваційний підхід запровадив російський банк «Тінькофф Кредитні системи»: «Ми розробили схему, за якою клієнт може зробити внесок, не виходячи зі свого офісу або будинку. Він просто дзвонить у кол-центр або робить заявку на сайті банку. Банк оперативно випускає на ім'я клієнта іменну безкоштовну чорну дебетову карту *Mastercard Platinum*, і представник банку протягом 24 год приїжджає з цією картою до клієнта, де підписує з ним договір на вклад. Гроші клієнт може внести різними способами: переказом з іншого банку або через автомати *cash-in*»¹¹². Як би не розвивались технології, але живе спілкування менеджера банку з клієнтом поки не може повністю замінити телефон чи Інтернет.

Альтернативним каналом продажу банківських продуктів уже давно став Інтернет, а також інші канали. Банк, що активно розвиває інтернет-технології за списком *Google* — англійський *Lloyds-TSB* уже давно зробив ставку на мобільний банкінг¹¹³. Користувачами мобільного банкінгу від *Lloyds-TSB* є понад 1 млн клієнтів, 67 % з яких користується ним через смартфони та планшети. За допомогою спеціальної програми, розробленої банком, клієнти можуть здійснити платежі друзям і членам родин на

¹¹² Тиньков О. Я такой как все. URL: <https://www.yakaboo.ua/ja-takoj-kak-vse-1592610.html> (Дата звернення: 24.02.2021).

¹¹³ Банк *Lloydsbank*. Мобільний банкінг. URL: <http://www.lloydsbank.com/online-banking/mobile-banking.asp?WT.ac=FBMB1012> (Дата звернення: 05.03.2021).

номера їх мобільних телефонів, відкривати нові рахунки, проглядати свої баланси, визначати місцезнаходження відділень і банкоматів банку. Очевидно, що найближче майбутнє як у сфері депозитних, так і розрахункових операцій клієнтів за мобільним банкінгом. Телефон із відповідною програмою може замінити і пластикові технології, а його потенціал щодо банківських операцій є значно ширшим ніж пластикова картка. Цікаві напрацювання мають і інші банки. Успішний досвід провідних банків світу є надзвичайно корисним у руслі активного розвитку передових банківських технологій, який поступово поширюється і на українські банки.

Маркетингові підходи до залучення коштів клієнтів, на нашу думку, не в повній мірі можуть бути застосовані у банківській сфері. Це обумовлено не лише специфікою банківської діяльності, а й іншими факторами, такими як законодавчі обмеження. Так, донедавна окремі українські банки пропонували клієнтам розіграти додаткових ставок до депозитів. Але такий підхід з позицій законодавства може розцінюватись як ігровий бізнес. Якщо розглянути інші банківські інновації у сфері послуг — акції «приведи друга і отримай бонус», повернення частини оплат клієнта картою банку (*cash back*), різні подарунки, у тому числі платіжні картки з певною сумою коштів, то, по-перше, всі вони вимагають сплати податку на доходи клієнта, по-друге, можуть розцінюватись як порушення нормативних вимог НБУ: тарифи на послуги не можуть бути нижчими за їх собівартість.

Інші інновації в деякій мірі унікають даних проблем: збільшення відсотків за депозитами при підвищенні тарифів на послуги (місячна плата за ведення рахунку, комісії за зняття готівки з банкомату, за перерахування відсотків тощо). Як бачимо спектр маркетингових прийомів банків для залучення клієнтів, у першу чергу на депозити, досить широкий і настала необхідність їх систематизації, встановлення певних правил з боку НБУ щодо їх використання. Залишаючи банкам певний простір для маневру, такий нормативний документ, з внесенням за необхідності змін до законодавчих актів, міг би посприяти банкам у залученні коштів населення та підприємств, особливо малого бізнесу, зменшенню тіньового сектору, який в Україні є досить значним. Сюди слід додати обсяг готівкової валюти на руках у населення, який може сягати 12–15 млрд дол. США і навіть більше. Тому постає очевидне запитання: яким чином НБУ разом із банками може стимулювати надходження ресурсів до банків.

Наведемо деякі, на наш погляд, слушні кроки в цьому напрямі:

- зробити більш прогнозованим валютний курс, стабілізувати його хоча б в короткострокових визначених інтервалах;

- остаточно вирішити питання з проблемними банками і дати чіткий сигнал ринку, що решта банків буде підтримуватись НБУ і вони в найближчий час не стануть банкрутами;

- систематизувати депозитні продукти банків та умови їх надання;

- розширити прозорість банківської діяльності, в тому числі через ЗМІ. НБУ і банкірам необхідно частіше виступати публічно і демонструвати надійність банківської системи країни;

- зменшити податок на проценти за вкладками, особливо в кризових умовах;

- дозволити банкам обслуговувати клієнтів не тільки у відділеннях банків, а й на місці, зручному для клієнтів.

Зазначимо, що за окремими напрямками НБУ вже проводить потрібну роботу.

У комерційних банках працюють команди професіоналів над проблемою створення та просування послуг. Переважно залучаються сторонні компанії. Проте, на наш погляд, банки недостатньо активно залучають клієнтів для просування своїх продуктів. Є лише поодинокі випадки, коли на продукції українських виробників є інформація про банк, який їх фінансує. Ширше можна використовувати банкам і торговельно-офісні площі клієнтів як для реклами своїх послуг і депозитів, так і для їх продажу, або хоча б попереднього оформлення. Так у пункті продажу клієнта покупець може отримати пакет документів для відкриття депозиту в банку і заповнити їх вдома, що скоротить час оформлення депозиту у банку.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що в Україні відбуваються значні позитивні зрушення в управлінні ліквідністю, зокрема запроваджені згідно з рекомендаціями Базельського комітету два коефіцієнти ліквідності, що сприятимуть більшій стабільності банківської системи, підвищенню рівня ліквідності, здатності протистояти шокам. На рівні окремого банку управління ліквідністю базується на управлінні грошовими потоками і кожний банк самостійно вибирає ту чи іншу стратегію управління коштами. Важливе місце в управлінні ліквідністю відіграє управління ресурсною базою банку. При цьому набір інструментів управління ресурсами постійно розширюється.

Ми виділили ряд продуктів, зокрема нових та інноваційних, які пропонують банки в США, Англії, Індії та інших країнах, проаналізували тенденції зміни каналів продажу продуктів, порівняли з досвідом й особливістю діяльності українських банків, виявили резерви і можливі альтернативні напрями імплементації позитивного досвіду провідних банків світу, сформулювали принципи стратегії збалансованого управління ліквідністю та основні напрями діяльності НБУ та банків для стимулювання надходжень ресурсів до банківської системи.

Сучасний банк не чекає на клієнта, а сам рухається на зустріч, створюючи найкращі умови для співпраці. Чесні і відкриті відносини, діалектична єдність власних інтересів і інтересів клієнтів повинні стати запорукою такої роботи. Українські банки мають ще ряд можливостей для реалізації свого потенціалу.