

УДК 336.71:005.915

СТРАТЕГІЯ БАНКУ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКТІВ ТА ПОСЛУГ

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290819.82.573

JEL: G20, G21

**Андросова О. Ф., к.е.н.,
Лужанська Є. О.***Національний університет «Запорізька політехніка»*

Статтю присвячено банківській стратегії для впровадження нових продуктів та послуг на прикладі ОТП Банку. Досліджено складові стратегії, особливості прийняття стратегічних рішень. Виявлено, що стратегічний розвиток банківської установи базується на реалізації таких видів стратегії: корпоративна, ділова, функціональна. Встановлено, що метою реалізації стратегії є збереження або підвищення конкурентоспроможності банківської установи. Доведено, що місія допомагає визначити сутність діяльності, масштаби, перспективи та напрямки розвитку, відмінність від конкурентів. Обґрунтовано, що стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій й управлінських рішень в банківській установі. Визначено, що передумовою конкурентного розвитку банківської установи є наявність, формування та активне використання конкурентних переваг, унікальних цінностей у вигляді матеріальних і нематеріальних активів, стратегічно важливих напрямків діяльності, що дозволить досягти успіху в конкурентній боротьбі. З'ясовано, що в ОТП Банку банківські продукти та послуги постійно оцінюються в порівнянні з існуючими та потенційними конкурентами. Банк систематично проводить огляд ризиків, притаманних продуктам та послугам. Доведено, що більшість клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню питань онлайн, процесам автоматичного обслуговування. Відзначено, що впровадження робота «Леся» в ОТП Банк дозволив операторам зосередитися на вирішенні більш складних запитів клієнтів. Удосконалення інтернет-банкінгу дозволило реалізувати нові можливості веб-версії та мобільних додатків системи інтернет-банкінгу для фізичних осіб та операційних систем, покращенню додатків. Встановлено, що свою майбутню діяльність ОТП Банк пов'язує з діджиталізацією та дистанційними каналами продажу банківських продуктів та послуг. З'ясовано, що Національний банк приділяє значну увагу перспективам розвитку фінансового та банківського секторів інноваційних й діджитал-рішень та слідує за розвитком фінтах-галузі, що дозволить підвищити інноваційність та конкуренцію на платіжному ринку, посилить захист прав споживачів платіжних послуг.

Ключові слова: стратегія банку; місія; ефективність; прибутковість; банківські продукти; банківські послуги; діджиталізація

© Андросова О. Ф., к.е.н., Лужанська Є. О., 2019

UDC 336.71:005.915

THE BANK'S STRATEGY AS A BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF NEW PRODUCTS AND SERVICES

DOI 10.30838/ P.ES.2224.290819.82.573

JEL: G20, G21

**Androsova O., PhD in Economics,
Luzhanskaya E.***Zaporizhzhya Polytechnic National University*

The article is devoted to the banking strategy for introducing new products and services on the example of OTP Bank. Components of strategy, peculiarities of strategic decision making are investigated. It is revealed that the strategic development of a banking institution is based on the implementation of the following types of strategy: corporate, business, functional. It is established that the purpose of the strategy is to maintain or increase the competitiveness of the banking institution. It is proved that the mission helps to define the essence of activity, scope, prospects and directions of development, different from competitors. It is substantiated that the strategy defines the goal of future development, limits of actions and management decisions in a banking institution. It is determined that the prerequisite for competitive development of a banking institution is the presence, formation and active use of competitive advantages, unique values in the form of tangible and intangible assets, strategically important areas of activity, which will make it possible to succeed in competition. It is found out that OTP Bank's banking products and services are constantly evaluated in comparison to existing and potential competitors. The Bank systematically reviews the risks inherent in products and services. It is proven that most customers prefer remote service and fast online solution to automated service processes. It was noted that the introduction of Lesya's work in OTP Bank allowed the operators to focus on solving more complex customer requests. Improvement of Internet banking has allowed to realize new possibilities of web version and mobile applications of the Internet banking system for individuals and operating systems, improvement of applications. It is established that OTP Bank's future activities are connected with digitization and remote channels of sale of banking products and services. It is revealed that the National Bank pays considerable attention to the prospects of development of the financial and banking sectors of innovation and digital solutions and monitors the development of the fintech industry, which will allow to increase innovation and competition in the payment market, to strengthen the protection of consumers of payment services.

Keywords: bank strategy; mission; efficiency; profitability; banking products; banking services; digitization

Актуальність. Стратегія в банківській установі виступає важливим документом, який спонукає працівників комерційного банку до дій.

Розроблена вдала стратегія забезпечує банківській установі стійкий дохід. Вдале поєднання стратегії з тактикою дозволяє підвищити прибутковість від впровадження нових та здійснення банківських операцій та послуг. В реальній ситуації така тема є актуальною, потребує постійного вивчення та дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Таку актуальну тему дослідження розглядали провідні наукові фахівці-економісти: І.М. Андрушків [1], Є. М. Кайлюк [2], М.П. Бутко [3], Л. М. Надієвець [1], О.А. Гнатів [5], С.М. Козьменко [6].

Сучасні проблеми впровадження нових видів банківських продуктів та послуг в контексті реалізації стратегії є дуже важливим для банківських установ. Своєчасне виявлення існуючих проблем пришвидшить впровадження нових видів банківських продуктів та послуг. Нові банківські продукти та послуги можливі при використанні нових цифрових технологій, ця проблема є дуже актуальною та недосить розкритою, тому потребує подальшого дослідження.

Ефективність діючої стратегії комерційного банку позначиться на збільшенні дохідності від впровадження нових видів банківських продуктів та послуг.

Метою статті є дослідження реалізації стратегії комерційного банку при впровадженні нових видів банківських продуктів та послуг.

Виклад основних результатів досліджень. Складовою стратегії є стратегічне рішення, під яким розуміють управлінське рішення, прийняте при виборі нових товарів (послуг) і нових ринків діяльності, при визначенні цілей і основних напрямків розвитку комерційного банку. Особливостями стратегічних рішень є їх орієнтація на майбутній перспективний розвиток комерційного банку, пов'язаність з використанням значних обсягів ресурсів, масштабність можливих наслідків реалізації тощо.

Стратегічний розвиток комерційного банку здійснюється на підставі прийняття та реалізації таких видів стратегії, як корпоративна, ділова та функціональна.

Корпоративна стратегія - це стратегія, яка відображає загальне спрямування розвитку організації.

Ділова стратегія - стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремого підрозділу комерційного банку. Досить поширеною формою конкретизації ділової стратегії є бізнес-план, що становить собою докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, у якому відображаються цілі підрозділу, шляхи їх досягнення та можливі наслідки.

Функціональна стратегія - стратегія, яка визначається та реалізується функціональними підрозділами комерційного банку на основі корпоративної та ділової стратегії.

Однією з основних характеристик процесу реалізації стратегії є ризик, який розглядають як можливість відхилення фактичних показників стратегічного розвитку комерційного банку від запланованих.

Зміст і основне призначення системи стратегічного контролю полягає в послідовному циклічному визначенні стандартів оцінки ефективності стратегічного розвитку комерційного банку, їх зіставленні з фактичними показниками діяльності, у своєчасному виявленні всіх проблем і відхилень від запланованого просування комерційного банку до поставлених цілей, а також у відповідному коригуванні діяльності для того, щоб наявні проблеми не призвели до розвитку кризової ситуації [6].

Метою реалізації будь-якої стратегії є збереження або підвищення конкурентоспроможності комерційного банку, під якою розуміють її здатність випереджати інші організації в досягненні поставлених цілей.

Фактично конкурентоспроможність - це здатність комерційного банку ефективно функціонувати протягом значного періоду в умовах конкурентного ринку, яка визначається рівнем реального задоволення певної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами, присутніми на даному ринку.

Конкурентоспроможність комерційного банку визначається її можливістю пропонувати ринку конкурентоспроможні товари, при цьому під конкурентоспроможністю товару розуміють сукупність якісних і вартісних (цінових) характеристик товару, яка забезпечує максимізацію задоволення конкретної потреби клієнта.

Передумовою ефективного конкурентного розвитку комерційного банку є наявність, формування та активне використання конкурентних переваг, тобто виключних, унікальних цінностей у вигляді матеріальних

і нематеріальних активів, а також стратегічно важливих напрямків діяльності, які дозволяють досягати успіху в конкурентній боротьбі. Однією з найбільш важливих категорій стратегічного менеджменту є місія. Місія, ґрунтуючись на філософії бізнесу, інформує працівників і суспільство щодо загальних напрямків діяльності комерційного банку, забезпечує розуміння, необхідне для формулювання та реалізації стратегії комерційного банку. Будь-яка організація має місію, навіть якщо вона не подана у формальному або документальному вигляді. Місія допомагає визначити, чим насправді займається комерційний банк - сутність діяльності, масштаби, перспективи та напрямки росту, відмінність від конкурентів і т.д. [6, с.33]

Стратегію розглядають як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії та досягнення цілей комерційного банку. Стратегія визначає цілі комерційного банку та основні шляхи їх досягнення, забезпечуючи дотримання єдиного напрямку дій. Отже, стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій і управлінських рішень. Стратегія організації - це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести комерційний банк з її нинішнього до майбутнього бажаного стану.

Боротьба за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких працює ОТП банк, є інтенсивною. На лояльність та утримання клієнтів може впливати цілий ряд факторів, серед яких: нові технології або послуги, що пропонують конкуренти Банку; відносні рівні послуг та ціни; основні параметри продуктів та послуг; репутація Банку; дії, вжиті нашими конкурентами.

Конкуренція може також зменшити чистий процентний дохід та прибуток, а також негативно вплинути на результати діяльності Банку. ОТП Банк визначає та оцінює конкурентні ризики як частину загального процесу управління ризиками. Банківські продукти та послуги регулярно оцінюються у порівнянні з існуючими та потенційними конкурентами. Крім того, Банк систематично проводить огляд ризиків, притаманних продуктам та послугам.

Процес визначення щорічної стратегії Банку також відіграє

невід'ємну роль в управлінні конкурентним ризиком.

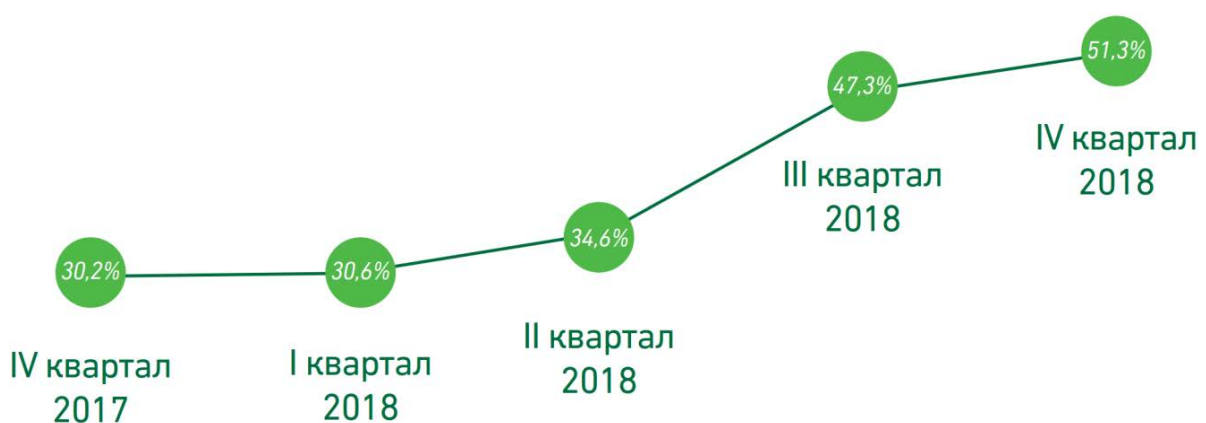
Свою майбутню діяльність ОТП Банк зосереджує на діджиталізації та дистанційних каналах продажу банківських продуктів та послуг.

Технологічний процес невинно розвивається, формуючи при цьому вимоги клієнтів до сучасного банкінгу. Все більше клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню фінансових питань онлайн. У 2018 році ОТП банк взяв за основу розвиток дистанційних каналів обслуговування, прагнучи задовольнити потреби клієнтів щодо швидкого та зручного отримання послуг.

З 2017 року ОТП Банк на основі технології розпізнавання голосу створив інтерактивний IVR. Робот «Леся» розуміє запити клієнтів та самостійно надає відповіді на поширені запитання, включаючи інформацію по карткових або кредитних рахунках клієнта.

Взявши за основу успішні результати обслуговування клієнтів у телефонному режимі, Банк продовжив вдосконалювати процеси автоматичного обслуговування клієнтів рис. 1.

Наприкінці 2018 року впроваджено сервіс надання консультацій клієнтів в онлайн-чаті та найпоширеніших месенджерах (Telegram, Viber, Facebook Messenger). У чаті на більшість запитань відповідь також може надати робот «Леся», дозволивши операторам зосередитись на вирішенні більш складних запитів клієнтів.



*Рис. 1 Рівень самообслуговування клієнтів %
Джерело: [9]*

Робот «Леся» була також відзначена і колегами по «цеху» в рамках практичної конференції «Найкращі практики обслуговування клієнтів»,

організатором якої виступає Всеукраїнська Асоціація Контактних Центрів. Доклад на тему «Голосовий бот Леся: міфи і реальність» отримав винагороду як «Кращий кейс конференції».

ОТП Банк продовжив удосконалювати інтернет-банкінг, реалізовано нові можливості веб-версії та мобільних додатків системи інтернет-банкінгу для фізичних осіб OTP Smart для операційних систем Android і iOS, покращено UI/UX додатки, основні з яких: вхід за відбитком пальця, проведення операції в один клік, валютообмін. [9]

Також в 2018 році було запроваджено інтернет-банкінг для клієнтів-ФОП OTP Business, що стало передумовою впровадження революційного рішення для фізичних осіб-підприємців - OTP Evolute.

Цифрова економіка — це доволі нова для України парадигма розвитку. І її основу становлять не тільки ІТ-компанії, а й усі інші компанії та організації, які є користувачами продуктів і послуг ІТ-компаній. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67 Р від 17 січня 2018 року «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 — 2020 роки» — перший комплексний крок у напрямку розбудови цифрової економіки в Україні. [9]

Сьогодні фінтех-компанії пропонують споживачам широкий спектр рішень – від платежів та аналізу фінансових даних до послуг з кредитування та краудфандінгу. Саме тому Національний банк приділяє значну увагу перспективам розвитку фінансового та банківського секторів з точки зору інноваційних і діджитал-рішень та уважно слідкує за тенденціями розвитку фінтех-галузі. Досліджується досвід інших центральних банків (наприклад, Банку Литви) та вивчається український сегмент цього ринку. У майбутніх планах Національного банку – створити майданчик для комунікації з фінтех-компаніями, щоб зрозуміти обсяги та потреби цього ринку, зокрема щодо нормативних та правових аспектів для його регулювання. Регулятор працює над імплементацією норм Директиви ЄС PSD2 до українського законодавства у платіжній сфері, оскільки це дозволить підвищити інноваційність та конкуренцію на платіжному ринку, а також посилити захист прав споживачів платіжних послуг. Паралельно із впровадженням концепції open-banking Національний банк реалізує плани щодо модернізації системи електронних платежів НБУ на базі сучасних та надійних міжнародних

стандартів обміну фінансовими повідомленнями і впровадження нових інноваційних інструментів безготівкового переказу коштів (у першу чергу, IBAN та ISO 20022).

Кількість IT-спеціалістів у країні зростає, якість і креативність стартапів вражає, вихід продуктів на міжнародну арену пришвидшується. Проте практичне застосування всіх розробок "удома" часто відбувається надто повільно.

Українці освічена та розумна нація (70% українців мають вищу освіту, тому Україна входить до ТОП-10 країн світу за рівнем грамотності). Але навіть із таким людським потенціалом ми є однією з найбільш бідніших країн Європи. А тому економічні чинники часто "відводять" руки інвесторів від вкладання коштів, причина – високий ризик неокупності інвестицій.

Якщо економічні показники активніше будуть підвищуватися, то технологічний прорив по всіх фронтах буде зовсім поруч. І тоді й у банківському житті в країні запрогресує FinTech-історія ще яскравіше.

Цифрові послуги в банківських системах дали людству зручність, швидкість і доступність.

По-перше, зручність – усі операції та звіти доступні за пару кліків, квитанції та виписки за кожною транзакцією не втрачаються, бо зберігаються на пошті, в особистому кабінеті на сайті, чи в додатку.

По-друге, швидкість, яка проявляється в зменшенні черги до кас та необхідності витратити свій час на взаємодію з касиром, навіть коли черги немає.

По-третє, доступність – 24/7/365, із будь-якої точки світу.

Дослідження ставлення користувачів до цифрового банкінгу, проведені аудиторською компанією KPMG у 2014 році, показують, що ставлення українців до діджиталу є здебільшого позитивним, хоча все ще домінують прагнення персональної комунікації.

Серед необхідних змін – новий закон про платіжні сервіси, що врегулює всі деталі роботи з електронними платежами, грошима та мікроплатежами, які необхідні для просування банківських технологій уперед. Новели мають підвищити ефективність та оперативність digital banking.

Роботи в контексті FinTech ще багато, але перші кроки вже

наблизили для українців PayPal, відкрили доступ до токенизації та блокчейн-технологій.

Токенизація платежів це технологія, що дає змогу забезпечити електронні платежі за допомогою системи шифрування даних. Уся інформація про картку особи (номер, cvv-код) замінюється унікальними цифровими індикаторами – токенами. Основна перевага токенів полягає в тому, що вони мають вигляд випадкових послідовностей цифр і літер та самі по собі не становлять жодної цінності для шахраїв.

Висновки. Стратегія банку відіграє важливу роль при впровадженні нових видів банківських продуктів та послуг. Вона виступає потужним локомотивом, який завжди приймає активну участь для просування банківських технологій, продуктів та послуг. На ринку банківських послуг фінтех-компанії надають клієнтам сучасний спектр послуг: різноплановість платежів, аналіз фінансових даних до послуг з кредитування та краудфандінгу. Національний банк сприяє розвитку фінансового та банківського секторів, які базуються на інноваційних і діджитал-рішеннях та концентрує увагу на розвитку фінтех-галузі. Основними змінами в наданні банківських послуг виявився новий закон про платіжні сервіси, він допомагає врегулювати всі деталі роботи з електронними платежами, грошима та мікроплатежами, які необхідні для просування банківських технологій уперед.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушків І. П. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. / І. П. Андрушків, Л. М. Надієвець // Проблеми економіки № 4 (38), 2018. – с. 195-200.
2. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. /М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.// – Київ: «Центр учбової літератури», 2016. – 346 с.
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Видавництво: ЦУЛ. 2019. – 376.
5. Гнатів О.А. Перспективи розвитку і вдосконалення ринку банківських послуг в

- Україні / О.А. Гнатів, Л.М. Смага // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 3 (24). – С. 47-52.
6. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко // Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
7. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми економіки. 2018. №4. С. 195–200.
8. Стратегія Національного банку України: // Київ, 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK1q369ePkAhUvxaYKHdxhCjEQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffile%2Fdownload%3Ffile%3DNBU%2520Strategy_ukr.pdf&usg=AOvVaw1JskfftntM6eityoyyJi5W
9. Річна фінансова звітність ПАТ «ОТП Банк» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/report-2018.pdf

REFERENCES:

1. Andrushkiv, I.P. & Nadiyovets, L.M. (2018). Didzhytalizatsiya v bankivs'komu sektori: svitovyy ta vitchyznyanyy dosvid [Digitization in the banking sector: world and domestic experience]. *Problems of Economics* 4(38), 195-200 [in Ukrainian].
2. Kaylyuk, E.M., Andreeva, V.M., & Grinenko, V.V. (2010). *Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]*. Kharkiv: KNAMG [in Ukrainian].
3. Butko, M.P. (2016). *Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]*. (Ed.) M.P. Butko, M.Yu. Ditkovskaya, S.M. Zadorozhnaya, Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
4. Butko, M.P. (2019). *Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]*. Tutorial. Publisher: TSUL [in Ukrainian].
5. Gnatov, O.A. & Thirst, L.M. (2015). Perspektyvy rozvytku i vdoskonalennya rynku bankivs'kykh posluh v Ukrayini [Prospects for development and improvement of the banking services market in Ukraine] *Bulletin of the University of Banking*, 3(24), 47-52 [in Ukrainian].
6. Kozmenko, S.M., Spyg, F.I., & Voloshko, I.V. (2003). *Stratehichnyy menedzhment banku [Strategic Management of the Bank]*. Sums: University Book, [in Ukrainian].
7. Andrushkiv, I.P., & Nadiyovets, L.M. (2018). Didzhytalizatsiya v bankivs'komu sektori: svitovyy ta vitchyznyanyy dosvid [Digitization in the banking sector: world and domestic

- experience]. *Problemy ekonomiky -Problems of economy*, 4, 195–200 [in Ukrainian].
8. Sait shurnalu «Stratehiya Natsional'noho banku Ukrayiny» [Site of journal «Strategy of the National Bank of Ukraine»]: Retrieved from https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK1q369ePkAhUvxaYKHdxhCjEQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffile%2Fdownload%3Ffile%3DNBU%2520Strategy_eng.pdf&usg=AOvVaw1JskfftntM6eityoyyJi5W [in Ukrainian].
 9. Richna finansova zvitnist' PAT «OTP Bank» za 2018 rik [Annual Financial Statements of OTP Bank, PJSC for 2018]. (n.d.). www.otpbank.com. Retrieved from: https://www.otpbank.com/pdf/annual_reports/report-2018.pdf [in Ukrainian].