

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

БОДРОВА Н. Е.

кандидат технических наук

Харьков

Произошедшие за последние десять лет значительные изменения в кредитно-финансовой сфере обусловили высокую степень динамизма финансовых рынков и, в частности, рынка банковских продуктов. На протяжении относительно недолгого пути его развития наблюдалось значительное перераспределение долей рынка между его участниками, появление большого числа новых участников, постоянные изменения в сфере регулирования рыночных взаимоотношений со стороны государства, что обусловило постоянное наличие дополнительных стимулов для пополнения и изменения имеющегося спектра банковских продуктов.

Процесс формирования и использования банком нововведений является сложной, комплексной проблемой, пронизывающей такие функциональные стороны, как планирование, разработка проектов, маркетинг, производство. Инновационный потенциал банка в большой степени влияет на его конкурентные позиции. Современный банк оперативно реагирует на складывающиеся в рыночной среде тенденции, периодически не просто ориентируясь на клиентуру, но и формируя у нее определенные стимулы и потребности, обуславливающие быструю реакцию на нововведения банка.

В настоящее время практически для любого банка остро встает вопрос способности своевременно и энергично инициировать инновационные процессы и управлять ими, так как это наряду с вопросами конкурентной позиции становится критерием выживания банка на рынке.

Фундаментальные основы управления развитием отдельных субъектов предпринимательской деятельности разработаны в трудах И. Ансоффа, П. Друкера, Дж. К. Джонса, Дж. Эванса. Проблемам организации и управления инновационной деятельностью предприятий посвящены работы М. С. Герасимчука, И. П. Продюса, И. И. Лукинова, С. В. Валдайцева, П. Н. Завлина, Р. А. Фатхундинова, С. Д. Ильенковой, Н. В. Краснокутской. Вопросы внедрения инноваций в банковской сфере рассмотрены в работах Пола Х. Аллена, А. В. Тютюнника.

Целью статьи является исследование особенностей и стадий проведения инновационной деятельности в коммерческих банках, а также роли управления инновационной деятельностью в системе стратегического управления развитием банка.

Понятие «инновации» современная экономическая наука трактует как «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам» [1].

Среди основных характеристик, присущих любой инновации, можно выделить следующие: новизна, удовлетворение рыночного спроса, коммерческая реализуемость. Все вышеперечисленные признаки отвечают понятию банковского продукта, однако в виду неоднозначности самого понятия инновационной деятельности банка, необходимо уточнить понятие «новизны» применительно к внедрению именно новых банковских продуктов.

К новому банковскому продукту относится:

- ✦ любой продукт, самостоятельно разработанный банком для удовлетворения потребностей клиентов и не имевший ранее аналогов на рынке, является новым;
- ✦ любой продукт, уже имеющий в спектре услуг банка и используемый на одном из рынков, но выведенный на другой;
- ✦ любой продукт, внедряемый банком на основе анализа рынка и оценки коммерческой реализуемости создания копии уже имеющегося на рынке продукта.

Таким образом, можно сказать, что понятие «инновация» может быть применима ко всем нововведениям во всех сферах функционирования банка, обладающим определенным положительным экономическим или стратегическим эффектом, примером которого можно считать прирост клиентской базы банка, увеличение доли рынка, сокращение издержек на проведение какого-либо вида операций и т. п.

Следовательно, процесс, связанный созданием, освоением и распространением инноваций, охватывает все стороны деятельности банка – от разработки концепции или идеи до ее практической реализации.

Все существующие в банке инновационные процессы можно подразделить на три логические группы:

1) внутриорганизационный инновационный процесс, т. е. процесс, предполагающий создание и использование инновации в рамках одного и того же банка (в этом случае инновация не принимает формы нового банковского продукта, а только совершенствует технологию производства уже существующих продуктов или сервисной технологии);

2) межорганизационный процесс, предусматривающий формирование нового банковского продукта, предназначенного для продвижения на рынке;

3) расширенный инновационный процесс, связанный с формированием комплексного банковского продукта, когда при его создании банк сотрудничает со своими партнерами, тем самым перераспределяя инновационный процесс между несколькими участниками.

В качестве примера расширенного инновационного процесса можно привести услуги эквайринга, системы дистанционного управления учетом, пакетное предоставление страховых услуг и т. п.

В целом, любой инновационный процесс в банке имеет циклический характер. Деятельность, имеющая в своей основе инновационный процесс, логически разделена на отдельные элементы, реализуемые хронологически последовательно разными подразделениями банка.

Схематически управление инновационным процессом представлено на рис. 1.

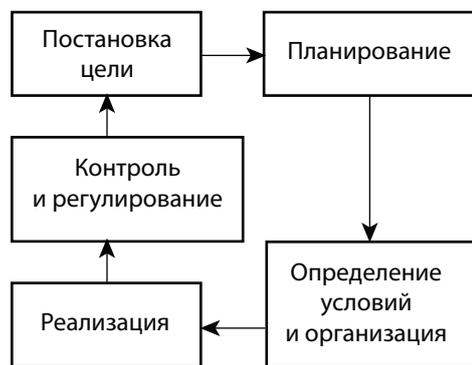


Рис. 1. Схема управления инновационным процессом

Каждая стадия управления инновационным процессом предполагает решение определенной задачи:

1) появление идеи и постановка задачи предстоящего инновационного процесса;

2) составление плана действий и мероприятий, необходимых для достижения цели;

3) определение потребности в ресурсах (кадровых, технологических, материальных), необходимых для реализации инновационного процесса, постановка локальных задач перед исполнителями;

4) проведение исполнителями (сотрудниками банка, ответственными за проведение инновационных мероприятий) действий, связанных с реализацией поставленных задач;

5) контроль, анализ и корректировка проводимых действий, а также оценка эффективности инновационного проекта, инновационных управленческих реше-

ний, дополнительная аналитическая работа для уточнения плана последующих мероприятий для внедрения результатов инновационного процесса.

Учитывая тот факт, что банк как субъект рынка в процессе планирования и осуществления инновационной деятельности не может исключить влияние среды окружения, процесс анализа предполагает изучение трех ее составляющих: внутренней среды, микро- и макроокружения.

Внутренняя среда банка является элементом, который постоянно взаимодействует с другими составляющими, подвергается их влиянию и состоит из следующих компонент:

- ✦ организационная (внутренняя нормативная база банка, организационная структура, иерархия подчинения, прав и ответственности);
- ✦ финансовая (структура финансовых потоков, ресурсная и инвестиционная база);
- ✦ кадровая (организация труда, стимулирование, структура взаимоотношений внутри коллектива) производственная (производственные и хозяйственные структуры банка).

Микроокружение (непосредственное окружение) – это область прямого и постоянного контакта внутренней среды банка, включающая в себя потребителей банковских продуктов, партнеров, конкурентов, рынка рабочей силы. Структура взаимоотношений этих субъектов находится под влиянием географических, демографических и социально-психологических факторов и непосредственно определяет наличие или отсутствие у банка дополнительных возможностей развития.

Макроокружение банка формирует общие условия функционирования банка и его взаимодействия с внешней средой. Ее составляющие представляют из себя факторы, не оказывающие конкретного влияния на деятельность кредитной организации, но определяющие ее позиционирование на рынках, продуктовую направленность и прочие возможности для ведения бизнеса.

Управление инновационной деятельностью банка находится в тесной взаимосвязи со стратегическим управлением развитием банка, поскольку выбор инновационной стратегии определяет дальнейшее направление его деятельности.

Результатом выбора стратегии должно быть решение о том, когда и как именно необходимо инициировать инновационные процессы, какие именно ресурсы будут задействованы и какие подразделения банка будут в нее вовлечены.

Выбор стратегии представляет из себя достаточно сложный процесс, который проходит несколько стадий (рис. 2).

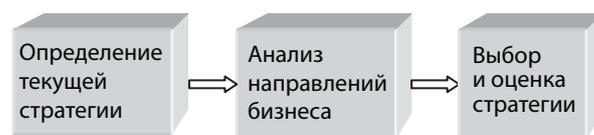


Рис. 2. Стадии процесса выбора стратегии

Определение текущей стратегии банка необходимо для принятия решения, касающегося дальнейшего его развития в перспективе. Эта стадия включает в себя процесс обработки результатов, полученных в результате анализа среды, и оценку внешних и внутренних факторов банка.

Анализ направлений бизнеса направлен на изучение имеющегося у коммерческого банка спектра продуктов и услуг, позиционируемого на рынке. При этом необходимо провести детальное рассмотрение всех параметров каждого отдельного продукта и комплексных пакетов с целью определения конкурентных преимуществ и положения на рынке, доли рынка для каждого продукта, перспективы развития, качества продукта, квалификации персонала, доходности каждого продукта и его уязвимости в случае появления негативных тенденций на рынке.

Необходимо, однако, отметить, что комплекс исследований, проводимый на данной стадии процесса выбора инновационной стратегии, имеет лишь индикационное предназначение и служит для определения основной стратегии.

На стадии выбора и оценки стратегии как завершающего этапа процесса создания инновационной стратегии банка необходимо учитывать общие стратегические цели и задачи коммерческого банка.

Таким образом, оценка выбранной инновационной стратегии должна быть в первую очередь направлена на выяснение ее соответствия поставленным стратегическим целям банка. Другими важными критериями оценки инновационной стратегии банка являются:

- ✦ проверка соответствия выбранной инновационной стратегии состоянию и требованиям окружающей среды (анализ получаемых конкурентных преимуществ, соответствие требованиям клиентов банка);
- ✦ проверка соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям кредитной организации;
- ✦ приемлемость риска, появляющегося при следовании банком (прогноз влияния негативных факторов, сопоставление предполагаемого положительного эффекта и степени риска).

Процесс реализации инновационной стратегии в коммерческом банке должен предполагать решение следующих задач. *Во-первых*, задачу определения приоритетов соответствующих процессов административного управления, касающихся распределения ресурсов, построения внутриорганизационных отношений, создания вспомогательных служб. *Во-вторых*, задачу организации деятельности банка, связанную с осуществлением выбранной стратегии (разработка системы мотивации и стимулирования, профессиональной подготовки персонала). *В-третьих*, задачу выбора подхода к управлению банком в процессе реализации выбранной стратегии.

Выполнение данных задач предполагает проведение комплексных стратегических изменений в существующие организационные структуры, механизмы и технологии, используемые в банке. При этом следует отметить, что готовность к проведению изменений в

каждом банке, различна. В связи с этим, все преобразования, связанные с реализацией инновационной стратегии, можно подразделить на четыре основные группы:

1) необходимость реорганизации банка в целом в случае неадекватности существующей организационной, ресурсной и кадровой систем требованиям, предъявляемым выбранной инновационной стратегии;

2) умеренные преобразования, затрагивающие отдельные подразделения банка в том случае, если осуществляется выход на новый для банка рынок или внедрение результатов текущей инновационной деятельности (новых продуктов, услуг, технологий) или их продвижение на рынок;

3) небольшие преобразования – в случае, если не производятся изменения в организационной или кадровой структурах, но изменяются подходы к распределению ресурсов для обеспечения большей эффективности выполнения инновационной стратегии;

4) неизменяемое функционирование – в случае, если банк в целом соответствует параметрам, задаваемым выбранной инновационной стратегией.

Все стратегические изменения носят системный характер, поскольку изначально определяются в ходе основательного комплексного подхода. Их эффективность, соответствие выбранной стратегии, а также вопросы эффективности всей выбранной инновационной стратегии определяются на стадии проведения контроля и регулирования деятельности.

Контроль выполнения инновационной стратегии заключается в анализе информационных потоков, поступающих в процессе проведения инновационной деятельности кредитной организации и обладающих такими характеристиками, как своевременность, непрерывность и адекватность.

Процесс контроля и регулирования деятельности банка в разрезе следования инновационной стратегии также предполагает прохождение следующих этапов:

- 1) создание системы контроля, включающую в себя оценку показателей эффективности деятельности, показателей оценки внешней и внутренней среды и др.;
- 2) сравнение плановых характеристик состояния параметров контроля и реальных данных;
- 3) проведение регулирующих действий в процессе выявления отклонений реальных показателей от плановых.

Поскольку внедрение инновационных технологий и их разработка требует значительных финансовых ресурсов и инновационного потенциала, в настоящее время в сфере инновационного управления банковской деятельностью отмечается появление межструктурных образований, получивших формы долгосрочных стратегических союзов и подразумевающих реализацию совместных мероприятий на постоянной основе или для осуществления одного конкретного инновационного проекта, что позволяет поддерживать конкурентные позиции банков в современных условиях.

ВЫВОДЫ

Основные достижения на рынке банковских продуктов связаны с формированием целостной системы

управления инновациями в коммерческих банках, соединяющей в себе новейшие методы управления и технологическое развитие, направленные на проникновение на новые рынки или разработку новых продуктов. Выбор инновационной стратегии коммерческого банка необходимо проводить с учетом основных стратегических направлений его деятельности.

Для успешного внедрения инноваций необходимо создание стимулов для выявления новых идей среди сотрудников банка, проводить ориентирование всей инновационной деятельности банка на потребителя создаваемых банковских продуктов с обязательным контролем за внедрением инноваций, а также своевременно осуществлять регулирование процесса реализации

инновационной стратегии при выявлении отклонений реальных показателей от запланированных. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Инновационный менеджмент / Под ред. Ильенковой С. Д.– М.: Юнити, 2006.– 462 с.
2. **Аллен Пол Х.** Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха; пер. с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2002.– 264 с.
3. **Козьменко С. М.** Стратегічний менеджмент / С. М. Козьменко, І. В. Волошко, Ф. І. Шпиг.– Суми: ВТД «Університетська книга», 2004.– 734 с.
4. **Тютюнник А. В.** Реинжиниринг кредитных организаций.– М.: БДЦ – пресс, 2003.– 312 с.