

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

А. О. Тимків,

Тернопільський національний економічний університет

І. З. Санужак,

економіст відділу роздрібного обслуговування фізичних осіб

ТОФ АКБ "Укрсоцбанк"

У статті розглянуто сутність і структуру інноваційного менеджменту банку, теоретичні основи його формування. Визначено специфіку та необхідність функціонування інноваційних банків. Поряд з тим виділено ряд тенденцій у розвитку світових банківських інновацій.

The paper describes essence and structure of innovative management of bank, theoretical bases of his forming. The article also discusses specific and necessity of functioning of innovative banks. Furthermore, authors present tendencies in development of world bank innovations.

ВСТУП

На сьогодні у міжнародній банківській практиці, успішно діючі банки усе частіше будують свою діяльність на основі нової економічної логіки, що встановлює чіткий взаємозв'язок між продуктивністю капіталу, конкурентоздатністю та інтенсифікацією діяльності фінансово-кредитних установ. Під поняттям "інтенсифікація" розуміють економічне зростання, що передбачає використання передових науково-технологічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності систем. Як наслідок, інноваційна діяльність та інноваційний процес стають базисами усіх якісних, кількісних і структурних змін, а систематичні нововведення є постійними супутниками у діяльності глобальних фінансових структур.

Для вітчизняної банківської справи дана тематика відзначається особливою актуальністю, оскільки посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів призвело до зростання конкурентної боротьби на ринках банківських продуктів та фінансових ресурсів. У зв'язку з цим єдиним джерелом вирішення проблем залишаються банківські інновації та їх ефективне впровадження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою та завданням статті є:

1. Виокремити основні поняття та сутність інноваційної діяльності банку.
2. Сформулювати теоретичні засади створення та функціонування системи управління банківськими інноваціями.

3. Визначити роль інноваційних банків, виходячи із специфіки їх діяльності.

4. Охарактеризувати світові тенденції розвитку банківських інновацій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Закон України "Про інноваційну діяльність" визначає інноваційну діяльність як діяльність, спрямовану на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1]. Початком інноваційної діяльності є виникнення ідеї, автором чи носієм якої є інноватор як особистість чи колектив інноваторів-однотимців, що доводять ідею до інноваційного продукту, що набуває визнання у процесі комерціалізації. Тобто основу інноваційної діяльності, її базисну субстанцію становить творча інтелектуальна праця інноваторів. Поряд з тим не слід забувати і про передумови виникнення інновацій, як причин що спонукають до інноваційної діяльності. У банківській практиці такими передумовами є зменшення клієнтської бази, посилення конкуренції, зростання вартості банківських продуктів чи послуг, втрата достатнього рівня безпеки тощо.

Характерною особливістю інноваційної діяльності є те, що вона завжди передбачає створення нового продукту, а це у свою чергу вимагає його реєстрації, сертифікації, визначення правових відносин щодо інтелектуальної власності та її захищеності у процесі просування на ринок. У кінцевому підсумку критерієм успішної інноваційної діяльності завжди стає частка

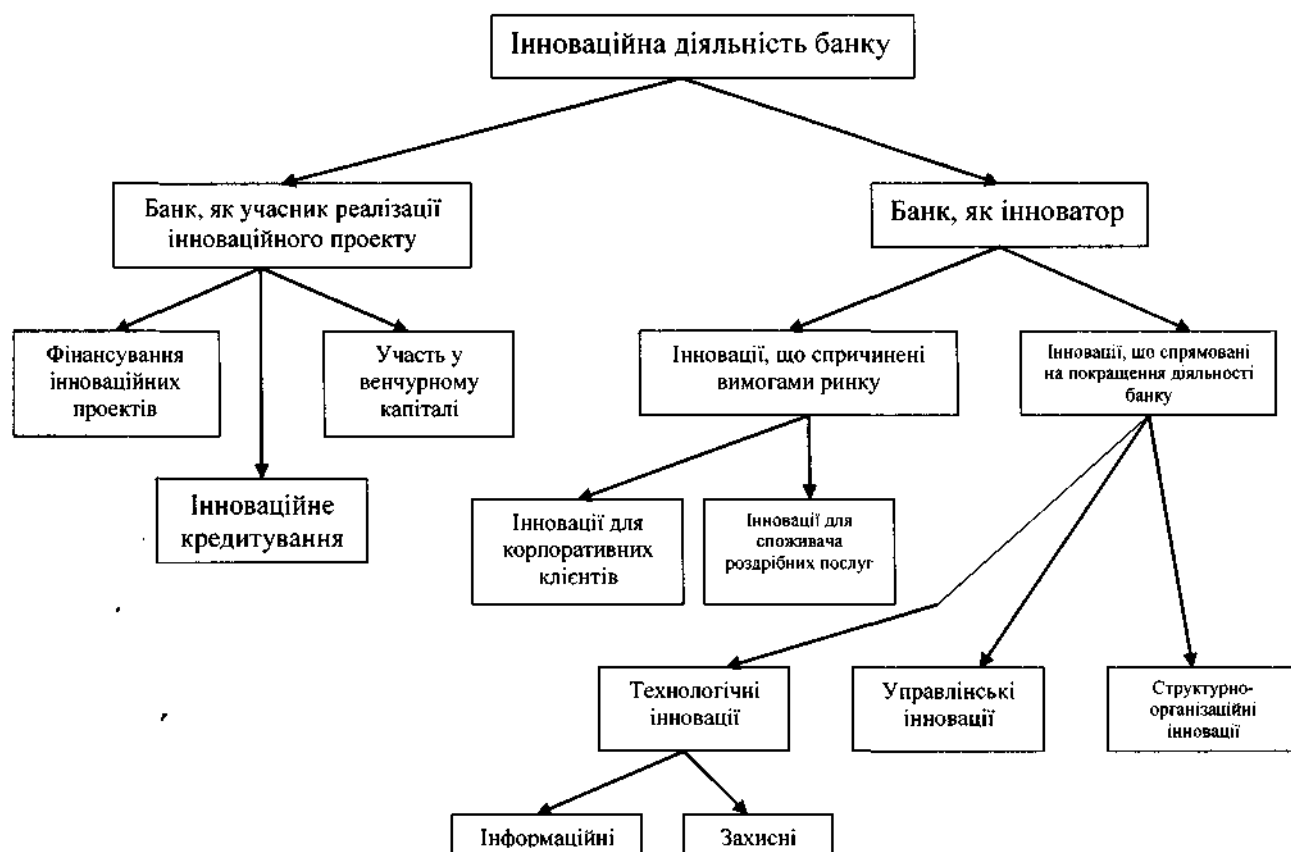


Рис 1. Структура інноваційної діяльності банку

інноваційної продукції, яка потрапляє на ринок.

Інноваційна діяльність банку являє собою процес реалізації інноваційних ідей управлінського, маркетингового чи фінансового характеру, у якому банк може виступати як учасник реалізації інноваційного проекту або як інноватор (рис. 1).

Системи менеджменту, що використовують інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликані розв'язати низку завдань, інколи достатньо суперечливих і навіть взаємовиключних:

- постійне оновлення асортименту продукції;
- оновлення і створення нових виробничих систем;
- нарощення ефективності виробничо-збутової діяльності;
- розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство;
- підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального процесу;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва.

Розв'язання цих завдань забезпечується створенням динамічної і гнучкої системи управління та широким делегуванням повноважень тим рівням менеджменту, що можуть продукувати інноваційні ідеї і втілювати їх у життя. А координація усіх робіт із залучення інновацій у практику роботи банку чи створення їх власними силами здійснюється, як свідчить

міжнародний досвід, через підсистему інноваційного менеджменту. Таким чином, інноваційний менеджмент банку — це підсистема загального менеджменту фінансово-кредитної установи, головною метою якої є управління інноваційними процесами. Характерними рисами функціонування такої підсистеми повинні стати:

- цілісність: узгодження інноваційних цілей із місією банку та його стратегічними цілями;
- адаптивність: ретельний моніторинг стану зовнішнього і внутрішнього середовища банку і цілеспрямований пошук інновацій;
- синергічність: вплив на діяльність банку забезпечується розробленням ефективної інноваційної політики, спрямованої на створення в банку такого середовища, яке б заохочувало до інноваційного пошуку.

Із визначення сутності інноваційного менеджменту та інноваційної діяльності банку бачимо, що невід'ємною їх складовою є інноваційні процеси, тобто процеси безпосереднього перетворення ідей на інновацію, що задовольняє певні потреби. Поряд з тим, інноваційний процес — це послідовний ланцюжок дій, що охоплює усі стадії створення новинки та впровадження її у практику (рис. 2).

Усі існуючі у банку інноваційні процеси за логікою їх проведення можна поділити на три групи.

1. Простий внутрішньо організаційний інноваційний процес, тобто процес, що передбачає створен-

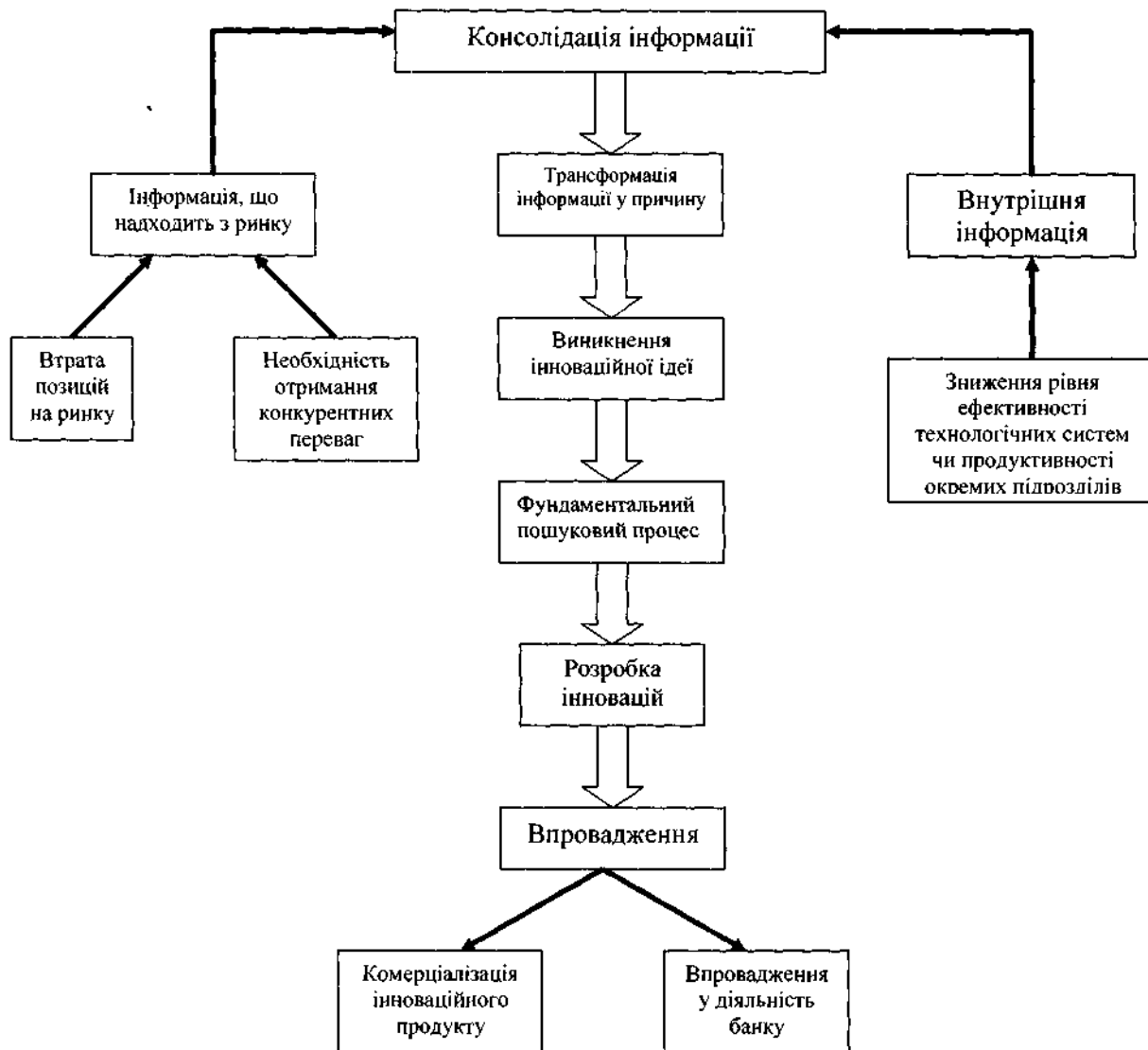


Рис. 2. Структура інноваційного процесу банку

ня і використання інновацій в рамках одного і того ж банку. В такому випадку нововведення не набуває форми нового банківського продукту, а лише вдосконалює технологію виробництва вже існуючих продуктів або будь-яку сервісну технологію.

2. Простий міжорганізаційний процес, що передбачає формування нового банківського продукту, призначенням якого є просування на ринку в якості предмету купівлі-продажу.

3. Розширений інноваційний процес, в основному пов'язаний із формуванням комплексного банківського продукту, коли при його формуванні банк співпрацює зі своїми партнерами, тим самим перерозподіляючи інноваційний процес між окремими учасниками.

Необхідно також зауважити, що під час інноваційного процесу створюються не лише очікувані інноваційні продукти, а й супроводжувальні інновації, що є результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

Також процес формування і використання банком нововведень є складною та комплексною проблемою, що пронизує такі функціональні сторони, як планування, розробка проектів, маркетинг, виробництво. Не викликає жодного сумніву значення взаємозв'язку інноваційного потенціалу банку і його конкурентних позицій. Сучасні банки оперативного реагують на тенденції, що складаються у ринкових умовах, періодично не просто орієнтуючись на клієнтуру, а і формуючи у неї певні стимули та потреби, що обумовлюють швидку реакцію на нововведення банку. На сьогодні практично для будь-якого банку гостро постає питання здатності своєчасно і енергійно ініціювати інноваційні процеси та управляти ними, оскільки це є критерієм виживання банківської установи на ринку.

Інноваційний менеджмент, на наш погляд, слід розглядати не лише як складову системи менеджменту банку, але і як одну із самостійних функціональних систем, доцільність управління якою не вик-

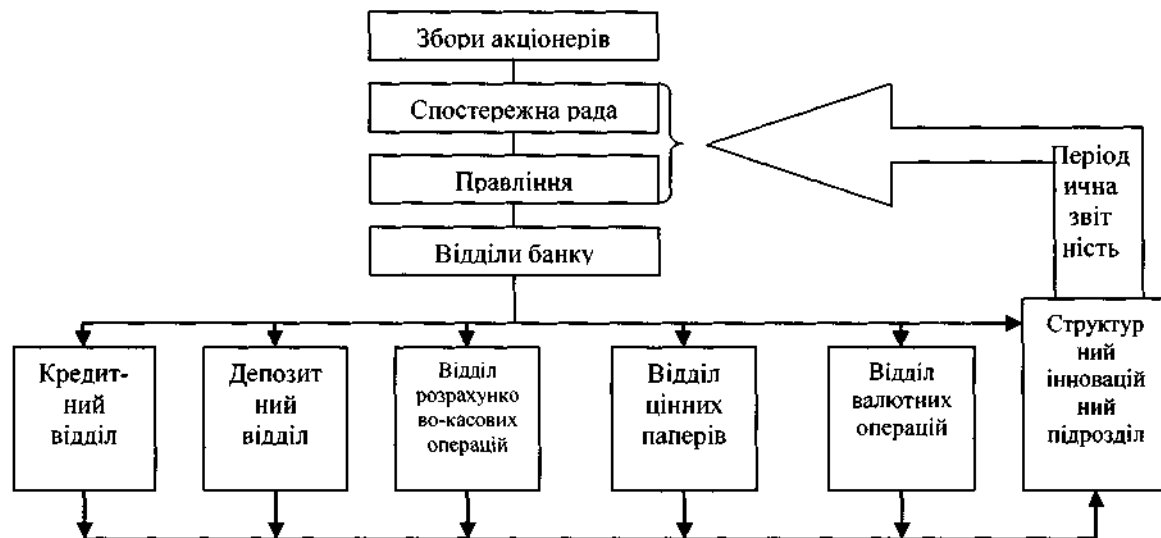


Рис. 3. Спрощена схема організаційної структури при створенні окремого інноваційного підрозділу у діяльності банку

ликає жодних сумнівів. Отож, інноваційний менеджмент банку як самостійна система — це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів, форм управління інноваційною діяльністю банківської установи з метою оптимізації економічних результатів діяльності. Це, по суті, сукупність управлінських рішень, які стосуються обґрунтування, прийняття та реалізації щодо створення і впровадження новачків в банку.

Теорія менеджменту говорить про те, що система управління повинна включати три основні складові:

- суб'єкти, які впливають;
- об'єкти, на які впливають;
- механізм, за допомогою якого суб'єкти здатні впливати на об'єкти.

В системі інноваційного менеджменту усе повинно відбуватися по традиційній схемі із використанням інноваційного механізму. Так, під поняттям "інноваційний механізм", слід розуміти організаційно-економічну форму здійснення інноваційної діяльності і сприяння її здійснення, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання і регулювання цієї діяльності.

Механізм управління інноваційною діяльністю завжди спрямовано на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх досягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою наявних ресурсів організації, серед яких провідне місце належить людським ресурсам. Людина як соціальна істота може бути вмотивованою до певної діяльності, якщо така діяльність високо цінується суспільством. Саме тому при формуванні системи інноваційного менеджменту необхідно враховувати економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні чинники, що будуть впливати на поведінку

учасників інноваційного процесу та проектувати ефективні форми його організації.

Головним завданням інноваційного менеджменту є ефективне управління інноваційною діяльністю банку, що сприяє підвищенню здатності брати участь в інноваційних процесах, створювати чи залучати інновації, які забезпечують його поступальний, пропорційний розвиток, економічну стійкість, міцні конкурентні позиції, тривале і успішне функціонування на ринку. А завдання менеджерів щодо впровадження новачків залежать від рівня управління. Так, менеджери вищої ланки повинні визначати перспективні напрями розвитку, ставити стратегічні цілі, окреслювати коло інноваційних пріоритетів. Менеджери середньої ланки повинні керувати втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал банку для їх досягнення та створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформувати мотиваційну складову, організувати і координувати роботу виконавців згідно із поставленими завданнями. Низова ланка включає роботу висококваліфікованих спеціалістів банку. Таким чином, працівники абсолютно усіх рівнів банку можуть бути суб'єктами інноваційної діяльності у межах окремої фінансово-кредитної установи.

Міжнародний досвід свідчить, що формування ефективних організаційних структур управління інноваційними процесами в банку переважно відбувається такими способами:

1. У банку формується окремий структурний підрозділ, основною метою якого є розробка нововведень і узгодження цього процесу із довгостроковими планами розвитку банку (рис. 3).

2. Інтеграція і координація інноваційних процесів у фінансово-кредитній установі відбувається консолідовано, через узгодження інформаційних потоків

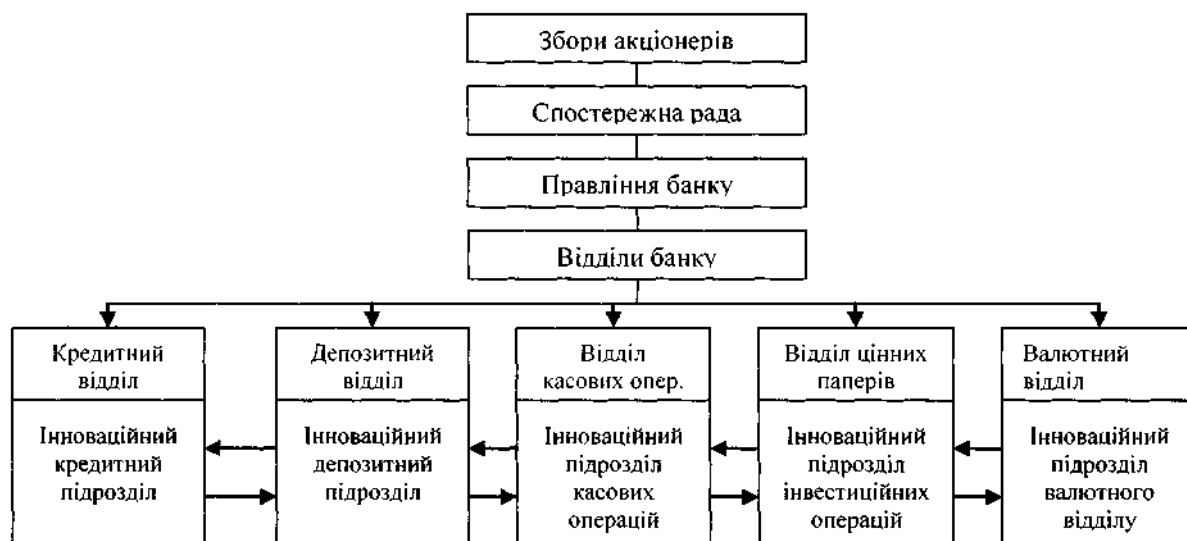


Рис. 4. Спрощена схема при організації інноваційних процесів у відділах банку

структурних інноваційних підрозділів у кожному із відділів банку (рис. 4).

Обидва способи підтверджують, що процес розробки і введення інновацій у банківській діяльності повинен бути не епізодичним, а системно організованим.

На даному етапі розгляду проблеми виникає необхідність окреслити ключову роль інноваційних банків у фінансовому забезпеченні технічного розвитку виробництва. Так, інноваційне фінансування банки здійснюють за певними принципами функціонування "ризикових" фондів:

- організація часткового фінансування розробки;
- впровадження у дослідне підприємство перспективних науково-технічних досягнень, і на цій основі в подальшому одержання прибутків від спільного володіння патентом на профінансовану банком розробку.

Докорінною відмінною рисою інноваційного банку від аналогічних установ існуючої кредитної системи є те, що він створюється на основі вкладів акціонерів і діє за принципами участі організації вищого рівня управління. Такого роду банк є винятково вигідним місцем вкладення коштів:

1. Забезпечує акціонерам можливість одержання високого процента на вкладений капітал.
2. При сприянні інноваційного банку акціонери мають можливість оперативно і якісно вирішувати питання власного науково-технічного розвитку і одержати від цього додатковий прибуток, а також організувати широкомасштабне впровадження розроблених ними нововведень і безпосередньо брати участь в одержанні прибутку від їх експлуатації.
3. Через інноваційний банк акціонери можуть одержати на пільгових умовах кредит для вирішення не тільки науково-технічних, а й виробничих завдань власного розвитку.
4. Інноваційний банк забезпечує високу інфор-

мованість акціонерів з питань наукового потенціалу регіону та країни.

Головними напрямками діяльності банку є [2, с. 184]:

1. Кредитування різних етапів процесу "дослідження—виробництво" (відсоткова ставка за кредит встановлюється залежно від ефективності інновацій, строків сукупності та відповідності пріоритетам науково-технічного розвитку держави).
 2. Фінансування, створення і впровадження прогресивних науково-технічних нововведень (банк стає на певний строк співвласником кінцевого результату, повертаючи витрати у вигляді частки прибутку від експлуатації нововведень).
 3. Придбання авторських прав на нововведення (банк, придбавши повний обсяг або частину авторських прав на нововведення, організовує його впровадження і широкомасштабне застосування).
 4. Лізингові операції (банк може придбати діючі підприємства або створити нове виробництво).
 5. Факторингові операції (сплачує рахунки заборгованості підприємства, акредитує його технічну переозброєність і розвиток на базі портфеля інновацій).
 6. Конкурсне фінансування (здійснює розподіл відрахованих у фонд коштів, бере участь у проведенні експертизи запропонованих робіт, з'ясовує потреби та обсяги впровадження, контролює правильність витрачання коштів).
 7. Кредитування заходів щодо підвищення технічного рівня розвитку підприємства.
 8. Надання інформаційних, фінансово-розрахункових та посередницьких послуг.
- Міжнародна практика діяльності різних спеціалізованих інноваційних банків підтвердила доцільність їхнього функціонування щодо прискорення впровадження і тиражування нововведень, підвищення ефективності використання матеріальних, грошових і трудових ресурсів. Впровадження суто банківських інно-

вацій не є стихійними процесами, а відзначаються певною тенденційністю із врахуванням вимог часу. Виходячи з останнього, необхідно виділити ряд найбільш значимих напрямів розвитку інновацій у міжнародній банківській сфері. Так, значна частка банківських аналітиків на сьогодні розуміють банківські інновації не як покращення процесів управління в середині банку чи підвищення рівня технічного забезпечення окремих процесів діяльності, а як налагодження взаємозв'язків з клієнтами і повного задоволення їх фінансових потреб. Поряд з цим споживачі банківських продуктів схильні розглядати банки як захисників власних інтересів, адже у більшості випадків банки забезпечують збереження клієнтської інформації та контролюють доступ до неї.

Досить велика кількість банків у своїх стосунках з клієнтами роблять ставку на самообслуговування, що дає відчуття клієнту повного розпорядження власними фінансовими активами. У зв'язку з цим американський банк Commerce Bancorp прийняв рішення щодо продовження робочого дня, а також введення так званих робочих вихідних. Для підвищення якості обслуговування банк проводить спеціальні навчальні курси для свого персоналу. А сингапурські банківські установи роблять ставку на модернізацію банкоматів. Так, в Сингапурі стандартний банкомат дозволяє споживачам використовувати до 35 видів банківських послуг, однак такі банкомати є надзвичайно спеціалізованими щодо комплексу банківських операцій [3, с. 21].

Незважаючи на розвиток інформаційних технологій, повної автоматизації банківської діяльності досягнути на сьогодні не вдалося. Клієнти все ж таки потребують "живого" людського спілкування. Таку тенденцію взяв на озброєння цілий ряд банків. Як результат — зростання клієнтської бази. Так, ще у 2003 році в Портленді (США) з'явився новий тип відділень банку Umpqua Bank. Ці відділення виникли у формі зручних, затишних кафе. На сьогодні спеціалісти у таких відділеннях намагаються навіть детально спланувати усі звуки та запахи. Поряд з цим тут проводять показ художніх фільмів, а постійним клієнтам безкоштовно записують CD-диски улюблених виконавців, а також проводять цілий ряд заходів, що абсолютно ніяк не пов'язані із фінансовою сферою. Інший банк Washington Mutual впровадив інновацію, що зорієнтована на клієнтів із дітьми. Керівництво банку передбачило наявність дитячих майданчиків із книгами та відеоіграми. У 2004-2005 роках роздрібні банківські операції цього фінансового інституту зросли на 23%, відображаючи збільшення числа клієнтів і ріст перехресних продаж.

Поряд із інноваціями, що спрямовані на залучення додаткових споживачів банківського продукту, на сьогодні у банків виникає необхідність в інно-

ваціях у сфері захисту від можливого шахрайства зі сторони недобросовісних клієнтів. Так, скажімо, в Об'єднаних Арабських Еміратах досить розповсюдженими є розрахунки з допомогою чеків, при цьому на досить значні суми. В результаті Union National Bank (OAE) першим із фінансових інститутів регіону запровадив інноваційну систему автоматичної перевірки підпису, що забезпечує перевірку підпису відразу по двох критеріях: по стабільних індивідуальних особливостях підпису і по динамічних особливостях, які також носять індивідуальний характер. Як результат, було скорочено час обробки чеку та підвищено рівень безпеки даних операцій [4, с. 48].

ВИСНОВКИ

Перехід до ринку і особливо сучасний стан економіки України істотно змінили умови комерціалізації інноваційних ідей. Пошук споживача, оперативність, ефективність, конкурентоспроможність, можливість фінансового забезпечення стали важливими критеріями інноваційної діяльності та її інфраструктурної підтримки. Особлива роль у цих процесах, на наш погляд, повинна відводитись банкам не тільки як кредиторам інноваційних підприємств, але й як ініціаторам та розробникам інновацій. А сучасні світові тенденції розвитку банківських інновацій відображають надзвичайно актуальну проблему — вибір стратегії щодо інноваційної діяльності. Виникає необхідність у відповіді на питання: у яке русло буде спрямовано інновацію і яким чином вона вплине на мету банку та на кінцевий результат. Саме тому вважаємо за необхідне при розробці інноваційної стратегії банку особливо звертати увагу на ряд важливих аспектів:

- 1) важливою залишається критична оцінка сильних та слабких сторін банку як з позиції місця на ринку банківських послуг, так і з позиції ресурсного потенціалу;
- 2) врахування взаємозв'язків між окремими підрозділами банку та відповідного інформаційного забезпечення (необхідно пам'ятати, що інформація, особливо поточна, має здатність швидко застарівати);
- 3) аналіз та оцінка життєвого циклу інноваційного продукту як результату інноваційної діяльності;
- 4) відсоток затрат на інноваційну діяльність.

Література:

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" 04.07.2002 № 40-IV // www.rada.gov.ua/
2. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку. — К.: Вища школа, 2002. — 254 с.
3. "Инновационный подход к розничным отделениям" // Банковская практика зарубежом. — 2006. — № 5. — С. 20—24.
4. "Эра банковских инноваций" // Банковская практика зарубежом. — 2006. — № 7. — С. 47—50.