

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

Андросова О.Ф., к.е.н., доцент, Яковлева Т.В., студент

Запорізький національний технічний університет

У статті розглянуто сутність поняття інноваційного потенціалу та ресурси, що можуть бути використані при його реалізації. Визначено та охарактеризовано основні етапи інноваційного процесу в комерційному банку.

Ключові слова: інноваційний потенціал, проект, ресурси, SWOT-аналіз, стратегії.

Андросова Е.Ф., Яковлева Т.В. ОСОБЕННОСТИ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ / Запорожский национальный технический университет, Украина

В статье рассмотрена сущность понятия инновационного потенциала и ресурсы, которые могут быть использованы во время его реализации. Определено и охарактеризовано основные этапы инновационного процесса в коммерческом банке.

Ключевые слова: инновационный потенциал, проект, ресурсы, SWOT-анализ, стратегии.

Androsova O.F., Yacovleva T.V. PECULIARITIES AND STAGES OF INTRODUCTION OF INNOVATION PRODUCT IN THE COMMERCIAL BANK / Zaporizhzhya National Technical University, Ukraine

The article deals with the essence of the concept of innovative capacity and resources that can be used for its implementation. Defined and described the main stages of the innovation process in a commercial bank.

Key words: innovation potential, the project, resources, SWOT-analysis, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тенденції розвитку фінансових ринків та світового банківського бізнесу, процеси глобалізації та інтеграції, зростання впливу таких учасників ринку, як небанківські фінансові установи, постачальники он-лайн, мобільних послуг та інших – спричинили стрімке посилення конкуренції. Перед банками різних країн постає завдання адаптувати свої моделі ведення бізнесу, що не можливо без інноваційних перетворень. Для визначення стратегії розвитку банку, необхідно чітко усвідомлювати власні можливості, об'єктивно оцінювати свій інноваційний потенціал, та схему реалізації новітнього продукту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Організація та управління процесом впровадження інноваційного продукту є проблемним питанням навіть для банків країн з високорозвиненою економікою. Характеризуючи вітчизняний банківський

сектор, фахівці зазначають, що інноваційна діяльність має хаотичний характер, їй бракує стратегічного підходу в управлінні. Тому першим кроком до організації перетворень є вивчення сучасних тенденцій та методик вдосконалення банківської діяльності. Тож, зазначена проблема є актуальною як із теоретичної, так і практичної точки зору.

Варто відмітити, що питання розподілу та використання ресурсів у межах інвестиційно-інноваційної діяльності вивчали західні та вітчизняні вчені. Серед них чільне місце посідають дослідження М. Кейнса, Б. Оліна, С. Хаймера, О. О. Гаврилюка, В. М. Гесця, Д. Г. Лук'яненка, Л. І. Нейкова та інші.

Безпосередньо, поняття інноваційного потенціалу в комерційному банку аналізували такі науковці, як Л. Л. Антонюк [1], С. Б. Єгоричева [2], А. М. Поручник [1], В. С. Савчук [1] та інші. Особливості інноваційного процесу розглядали такі учені, як С. Б. Єгоричева [3], М. П. Денисенко [4], О. Ф. Андросова [5], Л. І. Михайлова [4], А. В. Череп [5] та інші.

Одним із головних факторів ефективного функціонування банку на фінансовому ринку є постійне вдосконалення послуг, які надаються, що неможливе без нововведень. Втім, комплексно етапи впровадження інноваційного продукту в комерційному банку, його організаційні особливості практично не вивчались, враховуючи актуальність даного напрямку, це й визначило мету написання статті.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Загальною ціллю є розгляд основних етапів впровадження інноваційного продукту в комерційному банку, що включає аналіз інноваційного потенціалу, переваги SWOT-аналізу та альтернативної оцінки в прийнятті рішень. У процесі реалізації, також необхідно визначити вплив інноваційних проектів на зміну ключових показників ефективності. Крім того, важливе вивчення реалізації розробки та її комерціалізація.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для максимального досягнення запланованого результату від інноваційного проекту важливо розуміти всі етапи та особливості його впровадження в комерційному банку.

Першочергово зазначимо, що інноваційний потенціал – це комплексна характеристика спроможності економічного суб'єкта (у нашому випадку комерційного банку) до інноваційної діяльності, що спричиняє якісні зміни, вдосконалення, прогрес.

Для втілення проекту нововведень залучають наступні ресурси:

- фінансові ресурси - кошти використовуються для: проведення розробок; фінансування консалтингового обслуговування та маркетингових досліджень структури ринку для просування інноваційного продукту; розробки або придбання технологічного та програмного забезпечення для виконання нових послуг; перепідготовки кадрів, стимулювання їх інноваційної активності; витрат на захист інтелектуальних прав власності;

- матеріально-технічні ресурси, як основа функціонування (передбачається наявність сучасної комп'ютерної техніки, потужних каналів комунікацій, техніки для дистанційного обслуговування клієнтів – банкоматів, платіжних, інформаційних терміналів, відеообладнання та іншого оснащення);

- інтелектуальні ресурси поділяються на інформаційні (моделі, алгоритми, техкарти бізнес-процесів, бази даних, комп'ютерні програми, інструкції працівників та інші) та кадрові, де враховується не тільки рівень освіти та досвіду, кваліфікованість персоналу, а й інноваційна культура – здатність генерувати ідеї, приймати нововведення;

- організаційні ресурси, як елемент ефективного проходження інноваційного проекту через всі етапи впровадження. До цих ресурсів можна віднести наявність менеджера на рівні вищого керівництва, котрий відповідальний за організацію інноваційної діяльності [2].

Одним із основних елементів виконання завдання є цільова спрямованість, що забезпечить реалізацію.

Таким чином, інноваційний потенціал – це здатність генерувати, сприймати і реалізувати інноваційні ідеї, використовуючи наявні ресурси та організаційно-управлінські можливості.

Зауважимо переважне значення кадрових ресурсів у забезпеченні реалізації інноваційного потенціалу, це свідчить про формування в банківській сфері людино орієнтованого типу управління.

Наступним кроком розглянемо узагальнену модель здійснення інноваційного процесу.

I етап: Пошук та систематизація ідей.

Даний етап є особливо важким у виконанні в комерційних банках, ураховуючи оригінальну корпоративну культуру, котра вимагає чіткого виконання завдань, матеріальної відповідальності за найменші помилки, що не стимулює творчий процес, гнучкість у прийнятті рішень.

Тож, для досягнення конкурентної переваги важливо використовувати різноманітні джерела надходження пропозицій та ідей: від клієнтів (як в процесі щоденної діяльності, роботи менеджерів з клієнтами, так і через спеціально організовані он-лайн канали – сайти банку та соціальні інтернет-мережі); від партнерів; центру дослідження і розробки (R&D); від працівників; від керівництва; від маркетингових досліджень [3].

Після окреслення ідей та інноваційних цілей постає питання про їх досягнення шляхом конкретизації завдань. За своєю спрямованістю всі інноваційні цілі через SWOT-аналіз можуть бути поділені на чотири групи, залежно від комбінацій таких чинників, як потенційні можливості та загрози, з одного боку, та сильні і слабкі сторони – з іншого (табл. 1).

Так створюється певний портфель стратегічних альтернатив. Зауважимо, що саме стратегії першого типу (використання сильних сторін банку для збільшення можливостей) дають змогу активно створювати конкурентні переваги, на відміну від інших типів, котрі мають переважно захисний характер і спрямовані на утримання стратегічних позицій.

Таблиця 1 – Систематизація інноваційних ідей шляхом SWOT-аналізу

Внутрішній інноваційний потенціал		Наявність ресурсів на проведення інноваційної діяльності, стан фінансового менеджменту та управлінського обліку, організаційна структура і керівництво інноваційною діяльністю, формалізація інноваційного процесу, інноваційна культура та перепідготовка персоналу, система стимулювання, оцінки і контролю інноваційною діяльністю тощо.	
Зовнішня сфера інноваційної діяльності банку	Потенційні можливості (О)	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		SO-стратегії	WO-стратегії
	Потенційні загрози (Г)	Стратегії, що використовують сильні сторони для збільшення можливостей, – впровадження радикальних продуктових, процесних та організаційних інновацій	Стратегії, що спрямовані на подолання слабких сторін, з використанням можливості вдосконалення інформаційних систем банку за допомогою зовнішніх технологічних рішень
		ST-стратегії	WT-стратегії
Макрооточення: існуючі та перспективні правові акти, податкова політика і політика у сфері регулювання бізнесу, загальна економічна ситуація, макроекономічні показники, демографічні зміни, модифікація стилю життя, зміни в освіті та структурі бюджетів населення, зміни у телекомунікаційних технологіях, обсяг пропозиції нових технологічних рішень.		Стратегії, що використовують сильні сторони для уникнення загроз, – застосування інноваційних методів комунікацій з клієнтами	Стратегії, що мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз, – впровадження процесних інновацій з метою підвищення операційної ефективності
Мікрооточення: загальні перспективи розвитку банківської системи, характер і інтенсивність конкуренції, інноваційна поведінка банків-конкурентів, склад і лояльність клієнтської бази, наявність продуктів-субститутів, можливість отримання зовні інноваційних ідей та рішень			

II етап: Аналіз і відбір ідей.

Основою даної стадії є експертні висновки та маркетингові дослідження.

Менеджер повинен провести експрес-аналіз альтернатив. Ефективним вважається розгляд найбільш привабливих можливостей за визначеними характеристиками, при цьому розробляється система оцінки в балах значимості кожного параметра. Для наочності розглянемо приклад (табл. 2).

Враховуючи різниці між показниками, для яких більше значення є кращим (1-4), та показників, для яких кращою є менша величина (5-7), доречно обрати другу альтернативну стратегію.

Наступним кроком, складається детальний план фінансових та не фінансових показників можливих перспектив для обраної альтернативи.

Методичні рекомендації для оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів, що передбачають систему узагальнюючих фінансових показників, цілком підходять для підприємств, але не доречні для

кредитних організацій. Так, аналіз показників за групами (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, оборотності та рентабельності) не відображає специфіку діяльності комерційного банку. Тому доречна розробка системи характеристик для оцінки впливу інновації на прибутковість банківського бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2 – Вибір варіанта кращої інвестиційної стратегії

Характеристика альтернатив	Значимість кожного параметра в балах	Альтернатива І		Альтернатива ІІ	
		Вага параметра, %	Оцінка	Вага параметра, %	Оцінка
1. Масштаб охоплення аудиторії	15	1200/15=80	1200	600/15=40	600
2. Доходність від операції	25	24	600	64	1600
3. Технічна реалізованість	15	60	900	80	1200
4. Можливість використання стороннього досвіду	5	180	900	140	700
5. Ресурсомісткість	20	60	1200	40	800
6. Вимоги до персоналу	10	40	400	10	100
7. Залежність від зовнішніх партнерів	10	20	200	100	1000
Загальна оцінка стратегії (1+2+3+4-5-6-7)	100	-	1800	-	2200

Збалансований комплекс аналітичного прогнозу повинен включати 4 групи питань, відповідь на які дасть можливість оцінити потенціал нововведень [1]:

- фінансові перспективи (як інноваційна стратегія вплине на фінансовий стан комерційного банку, його капіталізацію, доходність акціонерного капіталу);
- перспектива «ринок або клієнти» (як стратегія вплине на якість обслуговування клієнтів, змінить позицію банку на ринку (доля ринку), також визначаються суспільне значення фінансової установи після реалізації проекту);
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів (як зміниться інтенсивність використання ресурсів при виконанні інноваційного проекту; як нові технології, техніка, банківські продукти вплинуть на інтенсифікацію бізнес-процесів);
- перспектива «персонал та розвиток» (як реалізація проекту стимулюватиме покращення якості персоналу, його кваліфікацію, ступінь відповідальності; як впровадження плану вплине на удосконалення управління персоналом).

Збалансована система, визначена інноваційною стратегією – є комплексом фінансових та не фінансових показників, що транслюється по вертикальній, горизонтальній та функціональній ієрархії комерційного банку. Така схема дає можливість врівноваження стратегічних цілей вищої ланки управління та окремих підрозділів, котрі безпосередньо впроваджують проект.

Таблиця 3 демонструє ключові показники ефективності інвестиційного проекту, що необхідно контролювати на окремих рівнях управління (визначено знаком «+»). Важливо зазначити, що запропоновані показники згруповані з урахуванням вищезазначених рекомендацій.

Досягнення покращення описаних показників за рахунок реалізації інноваційного плану свідчить про ефективність впровадження, відповідно до проектних розрахунків. Відомо, що основою аналізу ефективності проекту є порівняння фактичних обчислень з плановими. Для того, щоб нововведення виявилось дійсно успішним, при розробці плану необхідно спиратись на оцінку показників з урахування дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, тобто потрібно змоделювати максимально наближену до реальних умов структуру.

ІІІ етап здійснення інноваційного процесу включає практичну розробку, котру можна охарактеризувати схемою (рис. 1).

Таблиця 3 – Вплив інноваційного проекту на зміну ключових показників ефективності в комерційному банку

№ п/п	Показники	Рівень контролю та аналізу			
		Комерційний банк у цілому	Структурні підрозділи (центри прибутку)	Філіали та додаткові підрозділи	Функціональні служби
1	Чистий прибуток на власний капітал	+			
2	Чистий прибуток на акцію	+			
3	Чистий прибуток на активи	+			
4	Комісійні доходи	+	+	+	
5	Процентні доходи	+	+	+	
6	Непроцентні витрати до суми всіх витрат	+	+	+	
7	Загальнобанківські та адміністративно-управлінські витрати до суми всіх витрат, (%)	+	+	+	+
8	Сукупні доходи на 1 грн. середньорічної вартості основних фондів	+		+	
9	Сума сукупних доходів на одного працівника	+	+	+	
10	Сума процентних доходів на одного працівника	+	+	+	
11	Середній розмір заробітної плати одного працівника	+	+	+	+
12	Частка комісійного прибутку в загальному операційному прибутку	+	+	+	
13	Сума залучення коштів на одного працівника		+	+	
14	Сума виданих кредитів на одного працівника	+	+	+	
15	Обсяг активно-пасивних операцій на одного працівника	+	+	+	
16	Кількість клієнтів – юридичних осіб на одного працівника		+	+	
17	Кількість клієнтів – фізичних осіб на одного працівника		+	+	
18	Кількість позичальників на одного кредитного працівника		+	+	
19	Частка ринку (відношення об'єму операцій, виконаних комерційним банком до загального об'єму ринка)		+	+	+
20	Частку операцій в розрізі продуктів на ринку		+	+	+
21	Диверсифікація бізнесу по клієнтам (відношення об'єму операцій 10% кредитних користувачів продукту до загального об'єму продаж даного продукту)		+	+	
22	Трудомісткість операцій – у розрізі основних банківських (в хв.)		+	+	
23	Трудомісткість операцій обслуговування інформаційних, технологічних і т.д.				+
24	Собівартість по продуктах		+	+	+
25	Надійність основних систем комерційного банку (кількість годин неробочого стану системи в розрізі торгових, розрахункових систем і систем передачі даних)		+	+	+

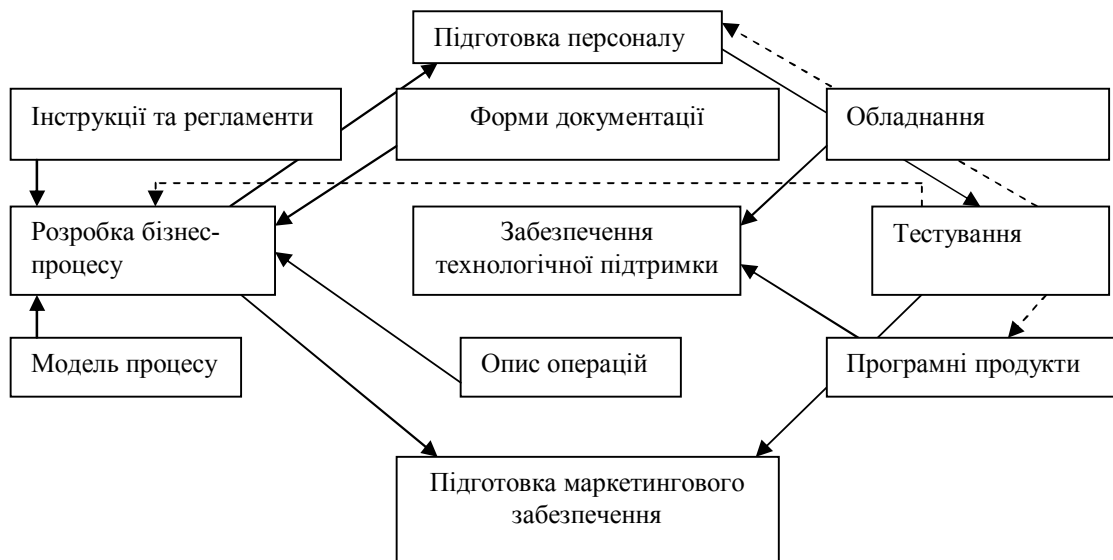


Рис. 1. Етап розробки інновацій

IV етап: Комерціалізація.

На даному етапі визначається життєвий цикл продукту, що дозволяє спрогнозувати поведінку інновації на банківському ринку та час, коли буде необхідне оновлення системи. Крім того, впровадження нового продукту викликає типізацію інновацій та дифузію продукту в інші банки.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження дає підстави стверджувати, що впровадження інноваційного продукту в банках фактично являє собою комплекс загальнобанківського бізнес-процесу.

Так, у сучасних умовах розробка і реалізація інновації є складним, багатоплановим процесом, у якому задіяно багато функціональних підрозділів банківської установи, і який за своїми результатами і механізмом безпосередньо пов'язаний зі здійсненням фінансового і ризикового менеджменту комерційного банку.

Інноваційна діяльність часто передбачає додаткові зовнішні впливання, тому етапи генерації, аналізу і відбору ідей потребують детальної розробки для створення інвестиційно-привабливих умов.

У процесі здійснення діяльності по інноваціям найбільшими проблемами є недостатній розвиток інноваційної культури фінансових установ та слабкість організаційних механізмів реалізації процесів нововведень.

Тож, від того, як фінансово-кредитна установа обґрунтовує та впроваджує інновації, вирішуючи вищезазначені проблеми, значною мірою залежить її поточний та майбутній фінансовий стан, стійкість до непередбачених змін, а також довгострокові конкурентні переваги.

Інноваційна діяльність, безперечно, є фактором розвитку банку відповідно до умов динамічного зовнішнього оточення, це зумовлює її включення до числа об'єктів стратегічного банківського управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К. : КНЕУ, 2003. — 394 с.
2. Єгоричева С. Б. Методологічні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках / С. Б. Єгоричева // Вісник НБУ. — 2011. — № 1. — С. 53—57.
3. Єгоричева С. Б. Інноваційний потенціал банку як фактор вибору стратегії розвитку / С. Б. Єгоричева // Вісник НБУ. — 2009. — № 10. — С. 20—23.
4. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія практика, досвід : монографія / [за ред. М. П. Денисенка, Л. І. Михайлової]. — Суми : Університетська книга, 2008. — 1050 с.
5. Андросова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія / О. Ф. Андросова, А. В. Череп. — К. : Кондор, 2007. — 265 с.