



Теоретичні основи формування банківської інноваційної стратегії

Світлана Борисівна Єгоричева,
доцент кафедри фінансів

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,
кандидат економічних наук, доцент

Анотація. Розкриваються методологічні засади формування інноваційної стратегії як невід'ємної складової системи стратегічного управління комерційного банку. Аналізується зміст окремих етапів цього процесу, пропонуються шляхи розв'язання проблем, що виникають.

Ключові слова: комерційний банк, інноваційна стратегія, банківська корпоративна стратегія, інноваційні цілі, стратегічні інноваційні альтернативи.

Вступ. У сучасних умовах інноваційність виступає суттєвою рисою та провідним фактором розвитку банківництва, тому досягнення стратегічних і фінансових цілей комерційних банків стає практично неможливим без чіткого окреслення орієнтирів інноваційної діяльності, визначення масштабів та методів упровадження інновацій в усі сфери їх діяльності – від безпосереднього надання послуг до формування перспективних бізнес-моделей. Отже, особливої актуальності набувають проблеми управління інноваційною діяльністю банківських установ, яке повинно стати невід'ємним елементом їх стратегічного менеджменту.

Утім, питання розробки банківських інноваційних стратегій ще не дістали, на наш погляд, достатнього відображення в економічній літературі. Учені аналізують, в основному, механізми та особливості формування загальних корпоративних стратегій комерційних банків. Цим проблемам присвячені роботи таких авторів, як: О. Васюренко, І. Гіленко, О. Кириченко, С. Козьменко, В. Міщенко, В. Шпачук та інших. Одночасно вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких А. Гриньов, П. Завлін, С. Ільєнкова, І. Капітан, Н. Краснокутська, П. Микитюк та інші, досліджують процеси створення інноваційних стратегій промислових підприємств, під якими найчастіше розуміються технологічна політика чи політика у сфері НДДКР, або загальна стратегія розвитку інноваційної організації.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретичних положень щодо формування інноваційної стратегії комерційних банків як органічної складової їхньої корпоративної стратегії, обґрунтування взаємозв'язку інноваційних цілей та програм із стратегічними напрямками розвитку банківських установ.

Результати. Аналіз свідчить, що прихильність банку до впровадження інновацій, загальні погляди на інтенсивність та напрями його інноваційного розвитку можуть і повинні враховуватися вже при формуванні місії банку, визначенні його ключових цінностей та стратегічного бачення, що є початковим етапом створення загальної стратегії функціонування фінансово-кредитного інституту.

Найчіткіше стратегічна орієнтація банку відображається в його місії, яка дає відповіді на такі питання: навіщо існує цей банк; чим він відрізняється від інших учасників банківського ринку; хто є його клієнтами і яким чином банк буде задовольняти їх фінансові потреби. Можна сказати, що місія – це загальна мета банку, в якій чітко відображені призначення та причини його існування.

Прикладами банків, у місіях яких достатньо чітко відображені інноваційні наміри та прагнення, можуть служити вітчизняний Альфа Банк (Україна), російський «Сбербанк» та італійський *UniCredit Group*. Перший бачить своєю основною метою надання кожному клієнтові повного комплексу найсучасніших банківських послуг за постійного впровадження новітніх досягнень у галузі інформаційних технологій, удосконаленні бізнес-процесів та підвищенні рівня сервісу [1]. Російський банк однозначно говорить про свою прихильність до стратегії лідерства, яка неможлива без інновацій: «У прагненні до досконалості ми ставимо перед собою надамбіційні зухвалі цілі. Лідерство – означає безперервний розвиток. Нам важливо бути, а не здаватися. Саме це робить нас переможцями, надає впевненості в майбутньому та дозволяє пишатися своєю компанією» [2]. Італійський банківський холдинг прагне створити нову процвітаючу систему банківського обслуговування шляхом пропозиції своїм клієнтам інноваційних рішень, визначаючи ключовими засадами місії: клієнтоорієнтованість; прагнення бути компанією, з якою легко працювати; прагнення бути провідним європейським банком; генерування цінностей для всіх зацікавлених сторін [3].

Ключові цінності банку відображають те, що є дійсно важливим для нього як організації. Вони не змінюються залежно від ситуації або від особистості топ-менеджера, фактично становлячи фундамент корпоративної культури. Інноваційно налаштований банк, безумовно, повинен включати інновації та прагнення до них до складу власних цінностей. Так, за інформацією французького холдингу «*BNP Paribas*», ключові цінності банку полягають, серед іншого, у респонсивності та креативності [4], що



кореспондується з його гаслом – «Банк для світу, що змінюється». А програма інноваційного менеджменту цього банку «Дух інновацій» націлена на те, щоб інновації увійшли до числа найважливіших активів банківської індустрії, наявність яких є критичною для її розвитку.

Під стратегічним баченням, як правило, розуміється уявлення власників і керівництва банківської установи про її майбутній стан, яке формується поступово й надає відповідь на запитання, чого банк хоче досягнути в більш-менш віддаленій перспективі. Воно тісно пов'язане з корпоративною культурою, нормами етики, цінностями банку та його розумінням соціальної відповідальності перед суспільством.

Формулюючи власне стратегічне бачення, сучасний банк висуває, як правило, амбіційні цілі та визначає шляхи їх досягнення, які в умовах активної конкурентної боротьби неодмінно повинні бути пов'язані із застосуванням інноваційних рішень. Прикладом цього може бути стратегічне бачення американського банку «Wells Fargo», сформульоване наприкінці 1990-х років: «До кінця поточного десятиліття в нас буде мільйон інтерактивних клієнтів», в якому наявні три суттєві компоненти – амбіційна ціль, визначення ніші, часовий горизонт» [5, с. 63], а також визначення інноваційного шляху досягнення мети (наявність інтерактивних клієнтів передбачає застосування дистанційних методів обслуговування).

Для окреслення напрямів руху до перспективного стану банку важливе значення має стратегічний аналіз середовища його діяльності, механізм якого достатньо повно охарактеризований у науковій літературі [6]. Нагадаємо лише, що вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища проводиться, як правило, методом SWOT-аналізу, тобто шляхом виявлення потенційних можливостей і загроз для діяльності банку, що існують у зовнішньому оточенні, а також його власних сильних і слабких сторін. Зроблені висновки, для більшої наочності та інформативності, рекомендується фіксувати в певних стандартних формах документів стратегічного планування.

Отже, результатом стратегічного аналізу є визначення основних напрямів роботи конкретного банку, встановлення його загальних цілей, тобто бажаних характеристик, на досягнення яких повинна бути спрямована діяльність банківської установи. На нашу думку, саме на цьому етапі розроблення стратегії доцільним є виокремлення цілей інноваційної діяльності, які повинні зайняти відповідне місце в сукупності стратегічних цілей банківської установи, що формують так зване «дерево цілей». Останній термін підкреслює їх ієрархічну підпорядкованість, причому домінуючий вектор у процесі узгодження цілей різного рівня повинен бути спрямованим зверху вниз, що дозволяє запобігти фрагментарності та неузгодженості цілей кредитно-фінансового інституту. При цьому цілі нижчого рівня виступають своєрідними засобами досягнення цілей вищого рівня.

Зрозуміло, що загальна мета, яка на «вершині дерева», повинна містити опис конкретного результа-

ту діяльності банку. У наш час усе більше науковців та банківських фахівців приходять до висновку, що інтегральним показником, який, з одного боку, має чіткий кількісний вимір, а з іншого – відображає результати функціонування всіх аспектів діяльності банку та інтереси всіх зацікавлених сторін, є зростання вартості банківського бізнесу [7]. У подальшому узагальнювальна мета банківського менеджменту декомпонується в основні цілі першого рівня – збільшення прибутковості та операційної ефективності, розширення спектра продуктів, оптимізація бізнес-процесів, збільшення рівня лояльності клієнтів тощо, які, у свою чергу, можуть бути досягнуті виконанням низки інноваційних цілей. Останні, як правило, не мають кількісної характеристики й формулюються як наміри банку здійснити ті чи інші інноваційні процеси. Крім того, якщо загальні цілі, за самою їх сутністю, є достатньо довгостроковими і незмінними, то цілі нижчих ієрархічних рівнів, у тому числі інноваційні, є більш рухливими, такими, що вимагають періодичного уточнення та адаптації до постійних змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі банку.

При цьому за цими цілями допускається встановлення меншого часового горизонту. Саме таким шляхом зменшується негативний вплив помилкових рішень, яких неможливо повністю уникнути у процесі стратегічного управління.

Формулювання інноваційних цілей повинно відображати уявлення керівництва банку щодо місця різних видів нововведень у його діяльності, наявності інших, крім інноваційних, джерел органічного зростання або можливостей збільшення бізнесу за рахунок злиттів та поглинань, згоди прийняти той чи інший рівень ризику. Фактично, інноваційним цілепокладанням визначається: чому кредитний інститут хоче займатися інноваційною діяльністю й чого збирається цим досягти. Зокрема, збільшення частки банку на ринку може бути забезпечено створенням радикальних продуктових інновацій, модифікацією існуючих продуктів, запровадженням інноваційних методів маркетингу; оптимізація бізнес-процесів досягається проведенням їх реінжинірингу, застосуванням аутсорсингу та вдосконаленням організаційної структури банку тощо.

Після окреслення інноваційних цілей постає питання про шляхи їх досягнення через конкретизацію завдань, заходів, виконавців, строків, тобто власне про розробку інноваційних стратегій. За своєю спрямованістю всі варіанти стратегій можуть бути поділені на чотири групи, залежно від комбінації таких чинників, як потенційні можливості та загрози, з одного боку, сильні і слабкі сторони банку – з іншого (табл. 1). Таким чином, створюється певна сукупність стратегічних інноваційних альтернатив.

Зазначимо, що саме інноваційні стратегії першого типу (використання сильних сторін банку для збільшення можливостей) дозволяють активно створювати конкурентні переваги, на відміну від інших типів, які, загалом, мають захисний характер і спрямовані на утримання стратегічних позицій.



Таблиця 1

Потенційна спрямованість банківських стратегій за результатами SWOT-аналізу

Зовнішня сфера інноваційної діяльності банку		Внутрішній інноваційний потенціал банку	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
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	Потенційні можливості (O)	SO-стратегії Стратегії, що використовують сильні сторони для збільшення можливостей: - упровадження радикальних продуктових, процесних та організаційних інновацій	WO-стратегії Стратегії, що спрямовані на подолання слабких сторін, використовуючи можливості: - удосконалення інформаційних систем банку за допомогою зовнішніх технологічних рішень
	Потенційні загрози (T)	ST-стратегії Стратегії, що використовують сильні сторони для уникнення загроз: - застосування інноваційних методів комунікацій з клієнтами	WT-стратегії Стратегії, що мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз: - упровадження процесних інновацій з метою підвищення операційної ефективності
Мікрооточення: загальні перспективи розвитку банківської системи, характер та інтенсивність конкуренції, інноваційна поведінка банків-конкурентів, склад та лояльність клієнтської бази, наявність продуктів-субститутів, можливість отримання ззовні інноваційних ідей та рішень			

Джерело. Розроблено автором на основі [8].

Як зазначається фахівцями, формування будь-якої стратегії може здійснюватися трьома шляхами: зверху вниз (розробляється керівництвом і як наказ доводиться до всіх рівнів організації), знизу вверх (збираються пропозиції, які потім узагальнюються і приймається остаточне рішення) та за допомогою консалтингової компанії [9]. Думається, що до розробки змісту інноваційних стратегій, як найбільш творчої та ймовірнісної компоненти стратегічного менеджменту, повинен застосовуватися інтерактивний підхід, у рамках якого працівники банку свідомо і на добровільній основі залучаються до стратегічного процесу. Сам хід формування стратегії в даному разі базується на взаємодії, ітераційному навчанні та організації зворотного зв'язку. Вища управлінська ланка відіграє роль координатора, який забезпечує узгодження цих процесів паралельно на всіх рівнях банку за постійного врахування сукупності основних цілей його діяльності. Ураховуючи незначний досвід стратегічного управління взагалі та інноваційного зокрема, який мають вітчизняні банки, доцільним виявляється залучення до формування інноваційних стратегій і зовнішніх консультантів, які володіють необхідною методологією та відпрацьованими технологіями роботи.

Обґрунтовуючи ітераційну та інтерактивну природу формування змісту інноваційних стратегій, слід підкреслити, що їх характер, насамперед, тип поведінки банку щодо створення та впровадження нововведень у різних сферах його діяльності, визначається, безумовно, вищим керівництвом, виходячи, у тому числі, і зі спрямованості загальної стратегії розвитку банку. Як відомо, основними її видами є стратегія зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбінована (за сегментами, обсягами, темпами й видами діяльності). Логічно передбачити, що цим стратегічним альтернативам будуть відповідати різні типи інноваційних стратегій – активно наступальна, помірно наступальна та вичікувальна або певні їх комбінації. Крім того, потрібно прийняти важливе

стратегічне рішення з приводу того, розробляти інновації самостійно або, якщо це можливо, залучати зовнішніх розробників і ресурси.

Слід зазначити, що організації не є повністю вільними у виборі характеру інноваційної стратегії. Свобода їх вибору обмежується декількома факторами, серед яких можна, насамперед, вказати загальний рівень інноваційності галузі. З цієї позиції, банки, за своєю природою, не схильні обирати стратегії, що пов'язані лише з радикальними інноваціями та активно наступальним типом поведінки. Більш доцільним виявляється виділення тільки окремих «проривних» напрямів, які або базуються на ключових компетенціях банківської установи, або спрямовані на їх формування.

Ще більш вагомим фактором є раніше накопичений банком досвід стратегічного управління та здійснення інноваційної діяльності або його відсутність, тобто так звана «інерція еволюції» кредитного інституту. Зокрема, достатньо складно зараз говорити про свідомий вибір вітчизняними банками тих чи інших інноваційних стратегій, оскільки далеко не всі вони повною мірою застосовують механізми та прийоми стратегічного менеджменту. Потрібно враховувати й рівень професіоналізму менеджерів, які ухвалюють відповідні рішення.

Подальший відбір інноваційних стратегій із наявної сукупності має здійснюватися на основі системного підходу. Розглядаючи кожну з альтернатив, банківським фахівцям необхідно отримати відповіді на такі питання:

- наскільки забезпечує та або інша стратегія переваги в конкуренції;
- наскільки чутливі стратегії до факторів ризику та змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- наскільки складно й фінансово обтяжливо реалізувати ці стратегії;
- наскільки вони будуть вимагати організаційних та управлінських змін.



Узагальнювальними критеріями вибору інноваційних стратегічних альтернатив можна визнати їх здійсненність, тобто міру складності та обсяг зусиль, потрібних для практичної реалізації, а також їх прийнятність, тобто визначення того, якою мірою результати втілення конкретного варіанта будуть спрямовані на виконання місії банку та досягнення його цілей. Для підвищення об'єктивності відбору можуть застосовуватися математичні методи обробки експертних оцінок якісних параметрів стратегій, серед яких можна запропонувати: метод еталонних бальних оцінок, простого ранжирування або надання переваг, метод багатовимірною ранжирування об'єктів, аналізу ієрархій, попарних зіставлень, методи теорії нечітких множин.

Отже, відібрані певними методами інноваційні стратегії банку формують його стратегічний портфель, і для переходу до стадії реалізації вони повинні бути деталізовані до рівня заходів, планів дій, узгоджених за термінами, виконавцями та відповідальними особами. У цих планах ставляться чіткі завдання (розробити новий продукт, технологію, бізнес-процес, концепцію сервісу тощо), конкретизуються строки та етапи, визначаються кінцеві параметри (підготовка всіх необхідних складових: описів, технологічних карт, регламентів, інструктивних і тренінгових матеріалів, програмного забезпечення тощо).

Завершальним етапом формування комплексної інноваційної стратегії є розподіл ресурсів – кадрових, матеріальних і фінансових. Для банку, який прагне дотримуватися інноваційного шляху розвитку, об'єктивно потрібно мати бюджетну основу реалізації відповідної стратегії, що дозволяє ефективно використовувати наявні фінансові ресурси. Бюджет реалізації інноваційної стратегії повинен дати відповідь на такі фундаментальні питання: яким є мож-

ливий обсяг ресурсів та яким чином їх потрібно використати для досягнення інноваційних цілей. А вже від коректного визначення розмірів фінансування значною мірою залежить успішність реалізації інноваційних проектів банку. Можна навіть сказати, що не стратегія визначає напрями використання ресурсів, а саме те, як вони будуть розподілені, створює реальну інноваційну стратегію комерційного банку.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що процес формування інноваційної стратегії як невід'ємної складової загальної стратегії розвитку комерційного банку складається з декількох етапів, кожен з яких посідає важливе місце в системі стратегічного управління банківських установ.

Для банків, які, загалом, дотримуються активно наступальної стратегії, характерним є включення уявлення про значення та місце інновацій у власній діяльності до формулювання їх місії, цінностей і стратегічного бачення. Виходячи з цього, визначення інноваційних цілей розглядається одним із найважливіших методів досягнення стратегічної мети діяльності банку. У результаті здійснення, з точки зору можливих шляхів досягнення цих цілей, ґрунтовного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища комерційного банку відбувається створення сукупності стратегічних інноваційних альтернатив, які повинні відповідати таким вимогам, як послідовність, гнучкість, забезпечення переваг і здійсненність. Проведений експертними та економіко-математичними методами відбір найкращих варіантів стає основою формування портфеля інноваційних програм і проектів, що конкретизуються у взаємоузгодженні строків, етапів, виконавців, відповідальних за розподіл ресурсів. Перспективи подальших досліджень полягають, на нашу думку, у розробці засад ризик-менеджменту створення та реалізації банківських інноваційних стратегій.

Список використаної літератури

1. Альфа-Банк (Україна) / Корпоративний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.alfabank.com.ua>.
2. Сбербанк России / Корпоративный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sbrf.ru/moscow>.
3. UniCredit Group / Corporate website [Electronic resource]. – Available from : <http://www.unicreditgroup.eu/en/home.htm>.
4. BNP Paribas Bank / Corporate website [Electronic resource]. – Available from : <http://www.bnpparibas.com>.
5. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп Бизнес, 2010. – 368 с.
6. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
7. Івасів І. Б. Управління вартістю банку : монографія / І. Б. Івасів. – К. : КНЕУ, 2008. – 288 с.
8. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С. 131.
9. Инновационный менеджмент : [учебник / под ред. С. Д. Ильенковой]. – М. : Юнити, 2001. – С. 92.

Summary. The article describes the methodological principles of innovative strategy building as an integral part of a commercial bank's strategic management. The content of certain stages of this process is analyzed, the ways of emerging problems' solving are proposed.

Keywords: commercial bank, innovative strategy, banking corporate strategy, innovative goals, strategic innovative alternatives.