
III. ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ

УДК 336.71:330.341.1:336.63

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

С. Б. Єгоричева, кандидат економічних наук

Характерною рисою сучасного управління комерційними банками є посилення уваги до його стратегічних аспектів, пов'язаних із вирішенням проблем постійного розвитку кредитно-фінансових інститутів відповідно до умов зовнішнього оточення, що динамічно змінюються. Важливою складовою загально-банківської стратегії є інноваційна, напями формування якої у наш час стосуються практично всіх сфер діяльності банків.

Втім, навіть досконала розробка будь-якої стратегії, у тому числі й інноваційної, ще не означає обов'язкового повного та своєчасного досягнення визначених цілей. Велике значення має процес втілення стратегії, який, на думку фахівців, залишається «слабким місцем» у стратегічному менеджменті більшості організацій [1, с. 40; 2, с. 4], зокрема й банківських. Отже, успішність інноваційної діяльності вітчизняних кредитно-фінансових інститутів, яка є однією з умов зростання ефективності української банківської системи, залежить від створення адекватного порядку реалізації відповідних стратегій, невід'ємним елементом якого є механізм фінансування.

У науковій літературі проблема фінансового механізму інноваційної діяльності аналізується поки що тільки по відношенню до суб'єктів, які не є фінансовими установами – підприємств, регіонів, держави в цілому. Тому у дослідженнях таких авторів, як Л. Л. Антонюк, К. О. Ільїна, М. І. Крупка,

А. Я. Кузнецова, А. М. Поручник, О. М. Юркевич банки розглядаються лише як суб'єкти фінансування інноваційного процесу. З іншого боку, у працях О. А. Криклій, Л. В. Кузнецової, Ю. С. Масленченкова, А. А. Мещерякова, Л. О. Примостки, І. В. Сала управління фінансами комерційних банків досліджується без урахування такого аспекту, як забезпечення здійснення їх власної інноваційної діяльності.

Метою даної статті є визначення фінансового механізму реалізації банківських інноваційних стратегій у конкретизації його підсистем, методів та інструментів як невід'ємної складової фінансового менеджменту комерційних банків.

Фінансовий механізм є категорією, достатньо глибоко дослідженою економічною наукою як на макрорівні – у рамках загальної теорії фінансів, так і на мікрорівні – у теорії фінансового менеджменту. Дещо різнячись у деталях, науковці надають практично єдине його тлумачення як взаємопов'язаної системи фінансових методів, фінансових інструментів, систем нормативно-правового, організаційного та інформаційного забезпечення процесів формування та використання фінансових ресурсів (див. огляд, наданий у [3]). Проте конкретний зміст складових цього поняття, безумовно, буде специфічним для кожної сфери фінансових відносин, яка аналізується.

Стосовно фінансового механізму реалізації комерційними банками інноваційних стратегій

доцільно, на наш погляд, запропонувати таке змістовне наповнення його елементів (рис.).

До зазначеного фінансового механізму можуть бути висунуті наступні вимоги:

- бути адекватним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища банку;
- забезпечувати акумуляцію необхідних фінансових ресурсів;
- сприяти розвитку інноваційної діяльності банку;

- забезпечувати визначення ефективності реалізації інноваційних стратегій;
- мати мотивуючий характер;
- бути раціональним, прозорим і зрозумілим працівникам банку.

Відповідно до логіки функціонування фінансового механізму впровадження інновацій насамперед необхідно визначитися з джерелами відповідних ресурсів.



Рис. Механізм фінансування інноваційної діяльності банків

Інноваційна діяльність, зазвичай, характеризується достатньо високою мірою невизначеності й ризику, тому важливими принципами її фінансового забезпечення можуть вважатися множинність джерел, їх адаптивність до турбулентного середовища інноваційних процесів і гнучкість використання.

Утім, як свідчить аналіз, варіантність фінансування інноваційної активності банків

є значно обмеженішою, ніж виробничих підприємств. Оскільки комерційні банки, згідно з існуючою в Україні методологією статистичних обстежень, не включаються до складу потенційно інноваційних організацій, то вони не можуть претендувати на бюджетне або позабюджетне державне фінансування, навіть для впровадження капіталомістких, суспільно значимих проектів (таких як процесингові цент-

ри, системи дистанційного обслуговування клієнтів тощо). Через особливості банківництва як виду бізнесу не можуть використовуватися й кошти венчурних фондів. Разом з тим банки можуть одержувати сторонні ресурси у вигляді прямого інвестування до статутного капіталу, запозичень шляхом розміщення облігаційних позик, а також у формі лізингу технологічного обладнання та каналів зв'язку.

Але, незважаючи на такі потенційні можливості, практично єдиним джерелом фінансового забезпечення інноваційної діяльності для банків залишаються власні ресурси – вхідний грошовий потік у частині одержаних банками доходів, у тому числі, на відшкодування амортизаційних відрахувань, чистий прибуток і створені за рахунок нього спеціальні фонди. Слід звернути увагу на те, що науковці, як правило, вважають, що тільки капітальні витрати мають відношення до інновацій. Втім, один із основних міжнародних документів у сфері інноваційної діяльності – Рекомендації щодо збирання та аналізу даних з інновацій («Керівництво Осло») – чітко розмежовує поточні та капітальні витрати, що здійснюються у процесі інноваційної діяльності [4, с. 100–102]. Саме до перших відносяться усі витрати на оплату праці працівників, пов'язаних із розробкою та впровадженням інновацій, враховуючи різні види соціальних нарахувань, а також затрати на придбання матеріалів, послуг, різноманітного оснащення для реалізації інноваційного процесу. Згідно з «Керівництвом Осло» вони становлять частину нематеріальних інвестицій у розвиток бізнесу, а з погляду фінансового обліку відносяться до адміністративних і операційних витрат.

Провідним елементом фінансового механізму реалізації інноваційних стратегій комерційних банків є бюджетування, котре у даному випадку розуміється як метод розподілу ресурсів, виражених у грошовій формі, для виконання програм інноваційного розвитку. Впровадження інноваційного бюджетування є надзвичайно складним завданням для банку, оскільки передбачає організаційні перетворення, формування відповідної інформаційної бази, зміни повноважень та відповідальності працівників.

Слід відзначити, що бюджетування, як управлінська технологія, має три складові:

- власне, технологія бюджетування, що охоплює методи та інструменти внутрішньо-банківського фінансового планування;
- організація бюджетування, що включає систему центрів фінансової відповідальності, процедури складання та контролю бюджетів, розподіл функцій та обов'язків в апараті управління тощо;
- системи автоматизації бюджетної процедури, що дозволяють забезпечувати безперервний управлінський облік, а також контроль виконання бюджетів у різних аспектах [5, с. 169].

Бюджет інноваційної діяльності можна віднести до групи спеціальних бюджетів банку, які визначають виділення коштів на виконання окремих напрямів його діяльності. У рамках управлінського обліку інноваційні витрати визначаються як обсяг ресурсів, які необхідні банку через розробку та впровадження усіх видів нововведень і можуть бути віднесені до конкретного підрозділу, працівника або процесу. Утім, ефект від використання інноваційних розробок буде враховуватися у бюджетах інших, ніж підрозділи розробки інновацій, центрів відповідальності – профіт-центрів, якщо мова йде про впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, технологій, і центрів витрат, якщо за рахунок інновацій забезпечується зростання економічності внутрішніх бізнес-процесів.

Найдоцільнішим методом формування інноваційного бюджету може вважатися так званий «комбінований», що поєднує врахування пропозицій усіх рівнів управління та зацікавлених структурних підрозділів з централізованим формуванням бюджету. Банку необхідно залучати до процесу бюджетування якомога більше фахівців інноваційної сфери, оскільки функція планування тісно пов'язана з мотивацією праці персоналу. Очевидно, що виконання інноваційних ініціатив буде залежати насамперед від достатності їх фінансування. Проте занадто велике фінансування призводить до невиправданих витрат ресурсів й знижує фінансову ефективність інноваційної діяльності.

Комерційні банки можуть використовувати два методи фінансування інноваційних процесів: одночасне фінансування всього проекту та його поетапне фінансування. У силу значної міри невизначеності та ризику більшості інноваційних проектів результативність кожного з їх етапів достатньо непередбачувана. Більш того, на кожній стадії, починаючи з генерування ідей до впровадження інновації у практику, можуть з'являтися неочікувані ідеї щодо коригування проекту. Іноді ще до остаточного закінчення робіт стає зрозумілим, що проект є невдалим, неперспективним і він закривається.

Тому саме метод поетапного фінансування дозволяє певним чином знизити рівень ризику й використати високий ступінь невизначеності як можливість, а не сприймати її тільки як загрозу. Сутність його полягає у початковому фінансуванні тільки першого етапу проекту. При завершенні цього етапу можна вже з більшою долею впевненості визначити потенціал інновації, намітити напрями її розвитку та ухвалити рішення щодо доцільності подальшої реалізації проекту. У випадку позитивного рішення відбувається виділення коштів на наступний етап.

Метод поетапного фінансування має ще одну перевагу перед одночасним виділенням коштів на весь проект у цілому. Він дає можливість гнучкіше управляти фінансовими потоками, дозволяючи ефективно розподіляти кошти між декількома паралельними проектами, ранжуючи їх за пріоритетністю і результативністю пройдених етапів. Тому керівники та виконавці проектів повинні бути готові до передачі ресурсів з однієї сфери до іншої для підтримання найефективніших інноваційних стратегічних ініціатив.

Отже, для фінансування реалізації інноваційних стратегій найдоцільнішим є такий різновид бюджету як гнучкий, оскільки він дозволяє оперативно вносити зміни у бюджетну політику банку. Проте це не відмінняє необхідності здійснення у процесі виконання інноваційного бюджету дієвого контролю витрат, тобто оперативної оцінки відповідності фактичних затрат їх бюджетній величині. Здійснення функції контролю витрат передбачає

їх класифікацію за ступенем регульованості. Затрати, пов'язані зі здійсненням інноваційної діяльності є, на думку фахівців, частково регульованими, що визначається відносно тривалим періодом їх здійснення; більш ризикованим характером даного виду діяльності, порівнюючи з іншими напрямками роботи банку; повноваженнями керівника центру інновацій.

Існують два основних методи контролю витрат:

- традиційний метод, коли розбіжності за витратами розраховуються як різниця між бюджетними та фактичними затратами;
- метод освоєного обсягу, коли порівнюються бюджетна вартість виконаних робіт і їх фактична вартість.

Саме другий метод враховує фактор часу й дозволяє, на відміну від традиційного підходу, визначити реальне відхилення за витратами та відставання у графіку робіт за інноваційним проектом.

Слід зазначити, що дієвість фінансового механізму залежить від фінансових інструментів, що входять до його складу. Під фінансовими інструментами у даному випадку розуміються певні прийоми дій і набір фінансових показників, через які керуюча система може здійснювати вплив на реалізацію інноваційних стратегій і контролювати фінансову ефективність їх виконання.

Більшість дослідників інноваційної діяльності комерційних банків погоджуються з тим, що до аналізу її ефективності складно й далеко не завжди коректно застосовувати індикатори результативності звичайних інвестиційних проектів (NPV, IRR тощо). А такі показники, як сукупні витрати на здійснення інноваційної діяльності або їх частка у загальній сумі витрат банку, передбачають лінійну залежність між затратами й результатами, що абсолютно не відповідає імовірнісному характеру інноваційної діяльності. Основна проблема полягає не у тому, скільки витрачати коштів, а в тому, яким чином їх витрачати.

На думку фахівців, основними принципами побудови системи оцінювальних показників і фінансових коефіцієнтів інноваційної діяльності повинні бути: системність, ієрар-

хічність, цільова спрямованість, порівнянність, достовірність і можливість кількісного виміру [6, с. 15]. Отже, до складу фінансового механізму реалізації банківських інноваційних стратегій можуть, на наш погляд, входити такі фінансові показники:

- рентабельність інноваційних вкладень (у зарубіжній літературі він позначається ROI або R2I – Return on Innovation Investments) розраховується як відношення фінансових результатів від упровадження інновацій до витрат, що були здійснені для їх втілення. При цьому фінансовий результат може розглядатися як додатковий дохід, що отримав банк від упровадження нового продукту або послуги, або обсяг скорочення операційних витрат, або прибуток від проникнення банківських продуктів на новий сегмент ринку тощо;

- дохід, отриманий від інновацій, упроваджених протягом останніх двох – трьох років;

- частка доходу від реалізації нових продуктів у загальному обсязі доходів за певний період;

- дохід від упровадження нововведень у розрахунку на одного зайнятого в інноваційному процесі.

Проте слід враховувати, що банківські інновації – це не просто сукупність окремих проектів, а безперервний процес ініціювання, розвитку та відбору інноваційних ідей, у результаті якого збільшується споживча цінність продуктів і послуг, відбувається розвиток кредитно-фінансового інституту, зростання його нематеріальних активів. Інноваційні ідеї та концепції коректніше вважати певним базисом, що слугує основою для появи наступних поколінь нововведень. Тому для оцінки ефективності інноваційної діяльності доцільно також використовувати фінансові коефіцієнти, які відображають динаміку співвідношення загальних результатів діяльності банків і їх витрат на здійснення інноваційної діяльності. До таких коефіцієнтів, на нашу думку, можуть відноситись:

- коефіцієнт еластичності, що характеризує відносну зміну одного показника при одиничній відносній зміні іншого; у нашому конкретному випадку це зміна прибутку залежно від розмірів інноваційних витрат:

$$K_{\text{ел.}} = \frac{\text{Темпи приросту прибутку}}{\text{Темпи приросту інноваційних витрат}} \quad (1)$$

- коефіцієнт випередження/відставання, який відображає співвідношення зростання прибутку та зростання інноваційних витрат за певні періоди часу:

Індекс зростання прибутку

$$K_{\text{вип./відст.}} = \frac{\text{Індекс зростання прибутку}}{\text{Індекс зростання інноваційних витрат}} \quad (2)$$

Наступними складовими фінансового механізму здійснення банківської інноваційної діяльності є системи забезпечення його функціонування – нормативно-правова, організаційна, інформаційна. Усі дії банку щодо фінансування розробки та впровадження нововведень повинні відповідати Законам України у сферах інноваційної та банківської діяльності, оподаткування й бухгалтерського обліку тощо, з урахуванням положень відповідних міжнародних документів. Окремі аспекти реалізації цього процесу відображені у нормативних документах Національного банку України (Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України, Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України, Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України), а у безпосередній діяльності працівники керуються інструктивними та методичними матеріалами, розробленими з цих питань у самому банку.

З організаційного погляду, у процесі фінансування інноваційної діяльності повинен бути задіяний цілий ряд підрозділів банку, кожен з яких здійснює певний обсяг необхідної роботи, а також формує потрібну інформацію та надає її зацікавленим користувачам, у чому, власне, й полягає інформаційне забезпечення фінансового механізму. Так, Правління банку затверджує стратегічні цілі діяльності кредитно-фінансового інституту, у тому числі в інноваційній сфері, а департамент стратегічного розвитку (або інший аналогічний підрозділ) конкретизує інноваційну стратегію у сукупність програм і проектів, передбачених до ви-

конання. Підрозділи, задіяні у процесі впровадження різних видів інновацій – управління з розробки нових продуктів і процесів за напрямками бізнесу, департамент інформаційно-комп'ютерних технологій, департамент маркетингу, департамент з розвитку каналів продажу тощо – беруть участь у складанні та узгодженні інноваційних бюджетів, виконання яких контролюється керівниками цих підрозділів.

Фінансовий департамент безпосередньо здійснює фінансове планування та фінансовий контроль, створюючи так званий бюджетний пакет банку, окремими складовими якого є бюджети центрів відповідальності. Скоригований і затверджений інноваційний бюджет є додатком до стратегічного плану інноваційного розвитку. Департамент бухгалтерського обліку покликаний забезпечувати своєчасне надання правдивої порівняльної інформації про результати фінансової діяльності банку, у тому числі й в інноваційній сфері.

Отже, ефективна реалізація інноваційних стратегій комерційних банків передбачає створення та постійне вдосконалення відповідного фінансового механізму. Його можна визначити як взаємопов'язану та взаємозумовлену систему фінансових методів та інструментів, а також підсистем нормативно-правового, організаційного й інформаційного забезпечення процесів формування та використання фінансових ресурсів для здійснення всіх можливих аспектів інноваційної діяльності банку.

Роль даного фінансового механізму полягає у:

- забезпеченні стабільності фінансування інноваційної діяльності банку в умовах конкурентного та мінливого зовнішнього середовища;
- гармонізації фінансових відносин між сферами бізнесу банку та його структурними підрозділами;
- підвищення ефективності інноваційної діяльності банку, зниження ризиків його функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грей К. Управление проектами : практическое руководство : [пер. с англ.] / К. Грей, Э. Ларсон. – М. : ДиС, 2003. – 528 с.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2007. – 416 с.
3. Коваль С. Теоретичні основи механізму формування власного капіталу банку / С. Коваль // Вісник ТНЕУ. – 2009. – № 1. – С. 106–116.
4. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition. – Paris : OECD, 2005. – 162 p.
5. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
6. Управління інноваційними процесами в регіонах : [монографія] / за наук. ред. М. А. Козоріз, Т. С. Смовженко. – Львів : ЛБІ НБУ, 2006. – 263 с.