

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

О.В. Крухмаль, Українська академія банківської справи

Розвиток бізнес-систем в Україні поступово привів ринок до потреби конкурувати не тільки шляхом проведення ефективних рекламних кампаній, але й шляхом вдосконалення продукту або розробки нових продуктів та послуг. Донедавна сфера інновацій у нашій країні була прерогативою наукових установ та промисловості. Тепер інновації переходять у галузь комерції та бізнесу. Банківська сфера в цьому плані – скоріш правило, ніж виняток.

Сьогодні інновації – не просто одне з явищ, що визначає економічне зростання, розвиток, структурні зрушення тощо. Інновації стали сутністю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, в тому числі і в банківській справі. Розвиток економіки завжди базувався на впровадженні нових технологій, але протягом тривалого часу цей процес проходив надто повільно. В умовах сучасної НТР і особливо в останній час, коли провідні країни переходять до постіндустріального періоду, економічний розвиток має якісно новий характер. Основні його риси визначаються наступним: по-перше, налагодженням інноваційного процесу (створення, розповсюдження та використання інновацій) у центр якісних, кількісних та структурних зрушень; по-друге, перетворення інноваційного процесу в постійно діючий фактор; по-третє, безпрецедентно високою швидкістю змін. На наш погляд, можна констатувати, що сьогодні здійснюється новий тип економічного розвитку – інноваційний. Економіка знаходиться в процесі постійних змін, і цей процес суттєво впливає на банківську сферу і як на галузь застосування (об'єкт) інновацій, і як на фактор, що сприяє їх впровадженню в економіку в цілому. У будь-якому випадку банк має активізувати діяльність та використовувати новітні досягнення науково-технічного процесу.

Саме організація ефективного інноваційного процесу – наполеглива необхідність для українських банків. Для ініціювання інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток та успішне функціонування банку та створення умов ефективного її здійснення, необхідно керуватися наступними принципами:

- створення стимулів для виявлення тенденцій та кристалізації ідей, що потенційно є передумовами для інноваційних;
- свідоме недовантаження інтелектуального потенціалу банку в розрахунку на спонтанне виникнення ідей та пропозицій, які можуть позитивно вплинути на розвиток продуктового ряду банку;

- оптимізація рівнів управління (в бік скорочення) з метою прискорення циклу будь-якого інноваційного процесу;
- мінімізація строків розробки та впровадження банківських продуктів не шляхом скорочення числа стадій інноваційного процесу, а шляхом координування декількох процесів, що проходять паралельно;
- орієнтування всієї інноваційної діяльності банку на споживача продуктів з можливістю тотального контролю за першими кроками впровадження інновацій.

Організаційній структурі належить велика роль у процесі управління будь-якою організацією. Саме за допомогою неї структурують та формалізують підходи та методи управління, визначають групи виконавців, розробляють системи контролю та внутрішньо організаційних взаємовідносин. Очевидно, що від правильного вибору організаційної структури, від її успішного функціонування та здатності оновлюватися у зв'язку із зовнішніми умовами, що швидко змінюються, залежить життєздатність банку та його розвиток.

Створення ефективних організаційних структур управління інноваційними процесами в банку, як правило, може проходити декількома способами. В одному випадку, в банку формується окремий структурний підрозділ, основною метою якого є розробка нововведень та узгодження цього процесу із довгостроковими планами розвитку банку. Другий спосіб передбачає інтеграцію та координацію інноваційного потенціалу всіх підрозділів банку та створення всередині банку механізму, що дозволяє налагоджено проводити розробку та впровадження нововведень. Банки можуть використовувати і комбінацію вищезазначених варіантів створення контролю над інноваційними процесами, змінюючи її пріоритети за необхідністю. Але обидва способи підтверджують, що процес розробки та впровадження інновацій у банківській діяльності носить не епізодичний, а системно організований та керований характер.

Основна помилка, якої припускаються сучасні аналітики в ході побудови інноваційного процесу в комерційному банку, – вибір оптимальної структури управління інноваційним процесом. Відомо, що будь-який процес функціонує лише за допомогою систем, що його забезпечують: фінансових, інформаційних, програмних та ін. Структура – це інструмент реалізації політики комерційного банку в галузі інновацій, в якому сукупність елементів та їхні взаємовідносини впливають на повноцінний розвиток. Тому, акцентуючи увагу на одному варіанті організації взаємодії елементів інноваційного процесу, банк позбавляє себе можливості повною мірою використовувати цей інструмент.

Аналіз основних видів організаційних структур дозволяє оцінити кожний з них. Необхідно зазначити, що не можна стверджувати переваги однієї структури над іншою. Так, функціональна структура до цього часу є найбільш розповсюдженою схемою організаційної побудови українських банків. Вона – найбільш оптимальна для невеликих організацій з обмеженим набором продуктів та послуг. Будується така структура на поопераційному поділу підрозділів. Її типові складові – кредитний, валютний та операційний відділи. Функціональна структура має свої переваги. Це простота, прозорість, покращена координація у функціональних зонах, відсутність дублювання функцій та робіт, централізація використання матеріальних ресурсів. Спеціалізація співробітників забезпечує постійне зростання їх професіоналізму. У рамках такої структури можливе створення відділу розвитку банку і в його складі спеціальної групи з впровадження інновацій. Головне завдання цієї групи здійснювати виконання плану інновацій. При цьому до її основних функцій належить організація механізму впровадження інновацій, виконання ролі центральної сполучної ланки між всіма учасниками інноваційного процесу, участь у плануванні роботи банку в цілому та розробка плану інноваційного розвитку, організація оперативних груп з впровадження окремих інновацій та координація їх роботи.

Але функціональна структура не є ідеальною для інноваційного розвитку організації. Створення відділу розвитку банку, функціями якого є ініціювання та організація інноваційних процесів, не вирішує проблеми ефективного управління інноваційною діяльністю. Недоліками такої структури, які особливо проявляються при зростанні організації, є традиційні конфлікти між підрозділами, їх зацікавленість у досягненні своїх цілей та вирішенні своїх, а не спільних завдань, роздрібненість.

Дивізіональні структури, орієнтовані на клієнта, найбільш розповсюджені в більшості зарубіжних кредитних організацій. Інші форми дивізіональних структур практично не зустрічаються у фінансовій сфері. Такі структури ідеально підходять у ситуації жорсткої конкуренції та боротьби за кожного клієнта, тому що дозволяють організувати краще обслуговування. Вони відрізняються більш високою контрольованістю процесів та кращою координацією всіх дій. Їм притаманна чіткість та ясність поставлених завдань. Головний недолік таких структур – дублювання деяких функцій та як наслідок – велика витратність. Причому необхідно зазначити, що ця негативна риса проявляється головним чином в організаціях з невеликою кількістю співробітників. Не дивлячись на це, дивізіональні структури починають впро-

ваджуватися в багатьох українських банках. Вибір конкретного різновиду споживчої дивізійної структури залежить від особливостей банку та клієнтури, що ним обслуговується. Іншим недоліком, що притаманний всім механістичним структурам, в тому числі і дивізійним, є те, що вони недостатньо адаптовані до змін зовнішнього середовища та не орієнтовані на швидке та координоване вирішення нових завдань інноваційного розвитку, що постійно постають перед сучасними організаціями.

На наш погляд, оптимальною для управління інноваційним розвитком банківської установи є структура, що поєднує в собі переваги функціональних та дивізійних структур та позбавлена багатьох вищезазначених недоліків. Характерна особливість матричної структури – наявність двох одночасно функціонуючих структур. Наслідком такого накладення є подвійне підпорядкування деяких співробітників, зайнятих у проектній роботі. У таких структурах, крім основної організаційної структури та, відповідно, базових завдань, періодично виникають окремі завдання, пов'язані з розробкою та впровадженням нових банківських продуктів, нових технологій тощо. Для їх вирішення спеціально створюються проекти. Вони формуються із співробітників різних підрозділів, які найбільше підходять для вирішення того чи іншого завдання. Керівництво здійснює спеціально виділене для цього “проектне керівництво”, яке має всі повноваження, необхідні для виконання поставленого завдання. Після виконання завдання проект розформовується. При цьому базова структура може бути як звичайною функціональною, так і дивізійною, що орієнтована на споживача.

Залежно від кон'юнктури ринку інновацій, досвіду та знань спеціалістів, що працюють у банку, принципів делегування повноважень можуть бути використані різні структури організації інноваційного процесу. Багато елементів, від яких залежить інновація, схильні до постійних змін та, відповідно, вимагають перегляду принципів організації економічних процесів: підвищення вимог до структурної мобільності комерційного банку та кваліфікації персоналу, зміна асортименту та структури послуг.

Структурна мобільність комерційного банку – це його здатність порівняно швидко реорганізувати свою структуру залежно від змін зовнішніх умов та внутрішніх вимог самої організації (перегляд цілей, стратегій, політики, принципів). Структурна мобільність необхідна для того, щоб мати можливість вдосконалювати нові технології, що підвищують ефективність діяльності організації, звільнюють від тягаря зайвих елементів, неефективних технологій.

Список літератури

1. Михайлов Д.М. Финансовая глобализация как фактор экономического влияния // Вестник Финансовой академии. – 1999. – № 4. – С. 13-23.
2. Мовсесян А. Информационные аспекты транснационализации // Мировая экономика и международные отношения. – 1998. – № 2. – С. 121-129.