

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ

*Л.Н. Балацкая ст. преп.*

*Украинская академия банковского дела*

В наиболее развитых странах мира базисные инновации давно сформировали современный технологический уклад [1,2]. Инновации – это внедрение в производство или сферу услуг новшества в форме объектов, технологий, продуктов, являющихся результатом научных исследований, изобретений, открытий, которые качественно отличаются от своих аналогов.

Банковская сфера экономической системы является наиболее стабильной структурой. Однако и для неё инновации – это основа развития. Целью данной статьи является анализ инновационной стратегии менеджмента в банковском деле и возможности реализации их в украинских банках.

В мировом инновационном банковском менеджменте можно выделить два основных направления: 1) отслеживание изменений внешней среды и соответствующие изменения в банковской деятельности; 2) управление внедрением технических и технологических новшеств – изменения внутренней среды.

В зарубежной банковской практике, как считают Е. Бровер, А Клейнехт [3], происходят инновационные изменения в таких направлениях:

- изменение, как структуры, так и содержания банка в целом (диверсифицированная деятельность при использовании новых и традиционных технологий и методов, дистанционное обслуживание, использование Интернета, телефонных центров и т.д.);

- виртуальные банковские и финансовые технологии: управление банковским счётом, наличные расчёты, электронная подпись, заключение договоров, управление финансовой организацией, традиционный и новый маркетинг;

- рассредоточение и организационное разделение банка на три элемента: распространение услуг, производственная и портфельная части;

- оптимизация банковской сети: сегментация, изменения в филиалах и филиальной сети.

- структурно-технологическая перестройка мидл- и бэк-офисов. Сбор, хранение и аналитическая обработка внутренней информации. Новые возможности внутреннего контроля и аудита;

- изменения в квалификации работников: продукт – менеджер, консультант, специалист по транзакциям и консультациям;

- новые автоматы самообслуживания (моно- и много- функциональные, информационные).

Одной из главных стратегий менеджмента в банковском деле является организация управления устойчивостью коммерческого банка. Более устойчивыми являются многопрофильные и широко универсальные банки. Чтобы стать таковыми необходимо осуществить следующие мероприятия: во-первых, переориентировать организационную структуру на макропотребности клиента и сегментировать их; во-вторых, перестроить функциональную организацию собственного банковского бизнеса для управления производственными процессами в банке; и наконец, наладить информационно-аналитическое обеспечение базы данных о клиентах.

Ориентация организационной структуры банка на клиента может быть осуществлена в несколько этапов:

- сегментирование рынка банковских операций с целью определения стратегических целей и структурной организации;

- ориентирование организационных структур банка на новые сегменты;

- достижение баланса интересов между организационными структурами банка в разработке продуктов и услуг собственными силами, а также решение вопросов использования чужих продуктов и услуг.

Построение такой стратегии по управлению устойчивостью банка, как считают зарубежные специалисты, позволит решить поставленные задачи: усилить концентрацию оперативной ответственности в линейном менеджменте банка; внедрить системы управления производственными процессами в банке на уровне рабочих групп и отдельных сотрудников; построить новые системы мотивации и стимулирование труда, а также разработать программы повышения квалификации сотрудников банка и реализовать их; усилить руководство и осуществить делегирование полномочий на места, представить инициативу и свободу действий более низкому звену управления.

Преимущество такого подхода к организации управления устойчивостью банка заключается в том, что разрабатываемые и предлагаемые банковские продукты будут весьма специфичны. Это позволяет получить их в кратчайшие сроки с низкими издержками. Регламент работы в этом случае не нарушает организационной структуры и устойчивости коммерческого банка. Недостатками такого подхода является то, что эти продукты не будут иметь стратегического значения.

Рассмотренный подход к организации управления устойчивостью банка нуждается в постоянном повышении квалификации управленческого персонала. При переобучении персонала особое внимание обращается на профессиональные знания менеджеров. Но сугубо профессиональные навыки менеджера не всегда гарантируют планируемый результат. Очень важны личные его качества. Менеджер должен быть хорошим психологом и разносторонним человеком, с которым можно поговорить не только о деле, о совместной работе. Он должен тонко чувствовать, что интересно клиенту, и правильно использовать чувство юмора, уметь убеждать и подстраиваться под клиента при ведении переговоров. Это новое требование к менеджеру в банке называется “VIP-BANKING”. Суть его заключается в том, что помимо классических банковских услуг и управления активами клиента ему предлагается пакет, включающий услуги по консалтингу,

налоговому и финансовому планированию, юридические консультации, подбор и оформление страховых и пенсионных продуктов.

Одной из современных тенденций "private-banking" является сфера услуг категории "luxury" (богатство, роскошь, наслаждение). Это новое направление называется "lifestyle management" (LSM) (управление образом жизни) - комплексная организация процессов во всех нерабочих сферах жизни - дом, досуг, отдых, праздничные мероприятия, здоровье. А для этого необходимо создать в банке специальное подразделение по стилю жизни, которое занимается анализом и экспертизой лучшего, что предполагается на рынке в этой области.

LSM - ёмкое понятие. Это стиль жизни клиентов выше среднего уровня. А если рассматривать LSM как понятие услуг, то это - информационный и организационный сервис, упрощающий жизнь клиента такого уровня. Сюда относят организацию самых разных мероприятий - от официальных встреч до дружественных вечеринок, бронирования авиабилетов, номеров гостиниц по всему миру, курьерские услуги и т.д. Вместе с тем эта услуга лишь временная форма привлечения и удержания капиталов клиентов.

Исходя из аналитических и обзорных зарубежных материалов, можно сформулировать особенности инновационного банковского менеджмента в Украине в переходной период:

- государственное регулирование параметров и показателей коммерческих банков;
- преодоление кризиса мелкомасштабных банков и концентрация банковских услуг;
- внедрение иностранных банков в Украине;
- интеграция украинских банков в мировую финансовую систему.

Инновационная стратегия украинских коммерческих банков может быть представлена в виде примерного плана структурных мероприятий [4,5].

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ИННОВАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

### Раздел 1 *Стратегия*

Аналитическая оценка передового опыта банков различных стран и прогноз их инновационного развития: уточнение приоритетных направлений развития банковских технологий, менеджмента, определяющих борьбу за лидерство.

### Раздел 2 *Главная цель и конечные результаты*

Главная цель - достижение оптимального уровня конкурентоспособности на основе комплекса согласованных технологических, экономических и управляющих мероприятий.

Конечные результаты - создание банка и банковских систем нового поколения, работающих в режиме так называемого инновационного менеджмента. Суть - нацеливание банка на внедрение новых, более совершенных технологий, продуктов и организационных структур. Ставится задача повысить гибкость и адаптивность к рынку, повысить прибыльность банка.

### Раздел 3 *Главные стратегические направления*

Автоматизация банковских процессов, переход на новые компьютерные технологии самообслуживания, дистанционное обслуживание, использование Интернета, виртуальные банковские и финансовые технологии.

Разработка и внедрение новых банковских продуктов (услуг) на базе новых технологий.

Комплексное использование новых информационных и коммуникационных технологий для электронного маркетинга.

Совершенствование форм и методов управления, включая внедрения инноваций.

Изменения в квалификации работников: продуктменеджер, специалист по транзакциям и консультациям, консультанты (высококвалифицированные индивидуальные консультации клиентов).

### Раздел 4 *Технические особенности реализации стратегических направлений*

Учёт особенностей ситуации в украинской банковской сфере.

### Раздел 5 *Модификация органов и структур управления*

Структурные и функциональные изменения с учётом многоканального обслуживания клиентов, при сочетании новых и традиционных технологий и инструментов.

Оптимизация банковской сети: сегментация, изменения в филиалах и филиальной сети.

Как пишут Ш. Истенберг, Н. Воеводская, В. Володина [6-9], чтобы стратегия была осуществлена на практике, необходимо создать специальную группу по внедрению инноваций. Основные задачи группы следующие.

Организовать механизм внедрения инноваций.

Принимать участие в планировании работы банка в целом.

Организовать оперативные группы по внедрению отдельных инноваций и координировать их работу.

Проводить систематические совещания группы для обсуждения возможностей новых технологий и продуктов. Информировать работников банка об их изменениях.

Поддерживать связь с независимыми специалистами-консультантами.

Оказывать помощь и давать консультации, выяснять возникающие вопросы, предоставлять информацию работникам банка.

Принимать на рассмотрение предложения работников банка, доводить их до руководителей более высокого уровня.

Подавать регулярные отчеты руководству.

Рассмотренные инновационные стратегии менеджмента преобразуют банковскую деятельность таким образом, что в корне меняется облик современного банка, его инструменты и способы общения с клиентами. В условиях конкурентной борьбы с зарубежными банками, осваивающими украинский рынок, чтобы войти в международную финансовую среду необходимо быстро внедрять банковские инновации.

## SUMMARY

*The ways of innovation technologies and measurements carried out with bank structures all over the world are analyzed in the article. The innovation strategies of management in banking will be the base of successful work in condition of hard competition. The Ukrainian banks must use both native and foreign best technologies and measurements for further promoting to the world banking system.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Arundel A., Bordoy C., Hollanders H., Nesta L. The future of the European innovation scoreboard [EIS] // Background paper to the trend chart policy benchmarking workshop, 24-25 February, 2003 Luxemburg.
2. Becker B., Peters J. Technological opportunities, absorptive capacities and innovation // Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe des Instituts für Volkswirtschaftliche der Universität, 2000 Augsburg.
3. Brouwer E., Kleinknecht A. Determinants of innovation. A micro-econometric analysis of three alternative innovation output indicators // In A. Kleinknecht (editor) Determinants of Innovation. The message from new indicators. London: Macmillan and New-York, St. Martin's Press, 1996, 99-124.
4. Griliches Z. R&D and Productivity: Econometric Results and Measurement Issues // In Stoneman P. (ed.) Handbook of the economics of innovation and technological change, Oxford, 1995, 52-89.
5. Использование новейшей технологии для обслуживания банковских клиентов: Обзор статей французских специалистов Ж. Муте и Ж. Гасперман // Вестник АРБ. Приложение Банковское дело - зарубежный опыт. - 1998. - № 4. - С. 23-26.
6. Аналитические и реферативные материалы. - М., 1998. - № 4. - С. 55-56.
7. Истенберг-Шик Г. Многоканальная банковская деятельность - путь к Клименту // Бизнес и банки. - 1999. - № 43. - С. 6-7.
8. Воеводская Н.Д. Новые банковские технологии // Банковские услуги. - 1999. - № 11-12. - С. 15-18.
9. Володина В.Н. Об элементах стратегии разработки новых банковских продуктов (введение в проблему) // Банковские услуги. - 1998. - № 10. - С. 18-19.

*Поступила в редакцию 16 января 2006 г*