

Организационно-методический подход к реализации банковской инновационной политики

© 2012 Д.В. Чагин

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: nkc.yola@gmail.com

Рассматривается поэтапная методика разработки инновационной политики коммерческого банка, включающая последовательное выполнение работ по восьми этапам. Подчеркивается значимость выбора показателей для оценки эффективности инновационной деятельности банка.

Ключевые слова: реструктуризация экономики, инновационная политика, коммерческий банк, показатели.

Реструктуризация национальной экономики, рыночные преобразования в Российской Федерации тесно связаны с проблемой управления собственностью, приватизацией государственного и муниципального имущества¹, источниками покрытия прироста совокупного спроса.

На процессах реструктуризации экономики сказались снижение реального, обеспеченного денежными средствами инвестиционного спроса и ухудшение финансового положения производителей инвестиционных товаров и услуг. Было отмечено ослабление государственного регулирования экономики, падение роли государственного заказа.

В связи со вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в настоящее время решаются вопросы о реструктуризации системы торговых отношений, условий поставок и транспортировки (логистики) продукции. Иностранные компании, планирующие вести бизнес в нашей стране, по многим параметрам готовы к резкой активизации своей деятельности, имея для этого значительные финансовые и инвестиционные ресурсы. В данной связи на первый план выдвигаются вопросы конкурентоспособности отечественных предприятий. Их место на международном рынке определяется уровнем менеджмента, маркетинга, внедрения информационных технологий. В стратегии экономических трансформаций национальной экономики значительное внимание необходимо уделить инновационно-технологическому фактору. Реальный сдвиг должен быть предусмотрен в разрезе отдельных национально-технологических приоритетов. Одновременно с конкретизацией места инновационно-технологического фактора в национальной экономике важно внести ясность в вопрос об отношении к инновациям, затрагивающим сферу управления.

Реализация управленческих функций в управлении инновационной деятельности, ин-

новационных проектов требует поэтапного выполнения работ. Рассмотрим содержание необходимых этапов для формирования инновационной политики на примере коммерческого банка.

1-й этап. *Анализ инновационной деятельности банка в предшествующем периоде.* Методические рекомендации такого анализа должны разрабатываться с учетом специфики осуществления тем или иным банком деятельности по созданию новых видов продуктов, услуг. Каждый продукт либо портфель продуктов должен оцениваться и анализироваться на предмет их предполагаемой доходности, сроков окупаемости и перспектив дальнейшего развития. Неотъемлемым элементом анализа инновационной деятельности за предшествующий период является оценка и анализ рисков, события по которым наступили либо частично предотвращены. Анализ предполагает:

- изучение объема инновационной деятельности предшествующего периода, темпов динамики этого показателя в сопоставлении с темпами роста активов, собственного капитала и прибыли банка;
- исследование соотношения показателей по отдельным инновационным проектам и продуктам, созданных в прошедшем периоде и реализуемых банком;
- оценка инновационных проектов с неординарными денежными потоками; оценка инновационных проектов, реализация которых не дала планируемых результатов в условиях инфляции; оценка инновационных проектов, реализуемых в условиях повышенного риска;
- изучение динамики объема и состава инвестиционных ресурсов банка, особенностей их использования на реализацию инновационной политики в предшествующем периоде.

2-й этап. *Изучение условий внешней среды и конъюнктуры рынка банковских инноваций, кото-*

рое осуществляется методами стратегического, технического и фундаментального анализа.

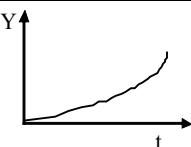
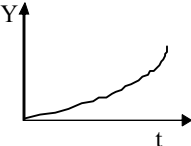
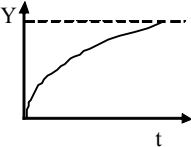
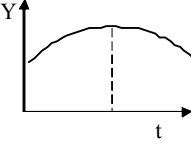
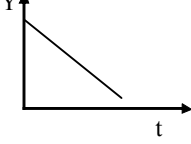
3-й этап. **Уточнение стратегических целей развития и миссии банка, обеспечиваемых его предстоящей инновационной деятельностью.** Характер стратегических целей развития, требующих инвестиционной поддержки новых банковских продуктов и услуг, рассматривается в основе системы стратегических направлений инновационной деятельности. Объективным фактором, определяющим направленность инновационной политики банка, выступает стадия жизненного цикла каждой инновации. Циклическая концепция инновационного развития широко освещена в экономической литературе последних лет с позиции ее значимости для понимания научно-технического развития как важнейшего направления совершенствования производительных сил, с одной стороны, и как инновационного цикла, осуществляемого через реализацию всех стадий с выходом новшества на рынок, - с другой². Концепция циклов жизни инновационных процессов, продуктов обеспечивает синхронизацию процесса создания инновации, ее ресурсного и организационного обеспечения. Достоинства жизнециклической кон-

цепции инноваций проявляются в том, что эта концепция обеспечивает:

- учет временного фактора;
- выявление центральной тенденции процесса;
- наглядность динамики превращений;
- логику развертывания процесса;
- наглядность и прозрачность материальных, информационных, финансовых и денежных потоков;
- возможность моделирования стадий и процессов;
- возможность применения альтернативных методов прогнозирования;
- выявление взаимосвязей различных экономических объектов типа: товар - услуга - технология; новый товар - спрос - технология - конкурентные преимущества банка - развитие банка.

Одним из наиболее важных преимуществ жизнециклической концепции в инновационном банковском менеджменте можно признать создание экономико-математических моделей жизненных циклов, основанных на известных математических функциях, характеризующих динамику жизненных циклов (см. таблицу).

Математические функции, описывающие динамику жизненных циклов*

Стадия жизненного цикла	Обозначение функции	Уравнение функции	Вид кривой, описывающей функцию
Зарождение	Комбинированная экспоненциально-степенная функция	$Y = e^{at} \cdot S t^B$	
Ускорение роста	Экспоненциальная функция	$Y = a \cdot S e^t$	
Замедление роста	Вторая функция Торнквиста	$Y = k(t + a) / (t + B)$	
Зрелость	Парабола	$Y = a + Bt - ct^2$	
Спад	Прямая	$Y = a - Bt$	

* Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. М., 2008. С. 46.

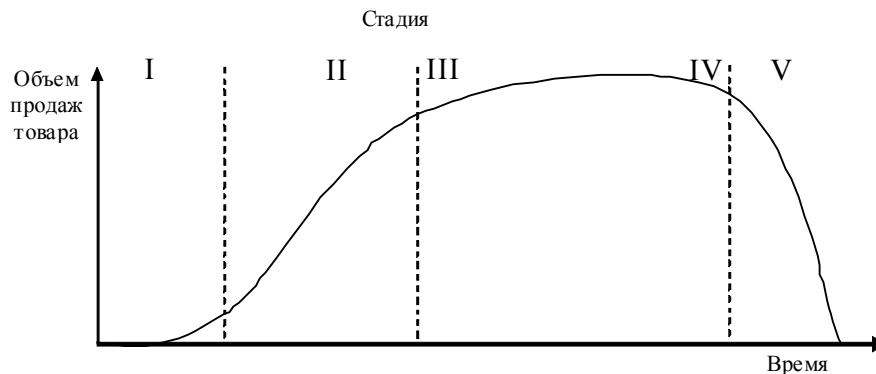


Рис. Жизненный цикл нового банковского продукта:

I - стадия зарождения и начала роста; II - быстрый рост; III - замедление роста, зрелость;
IV - стабилизация; V - увядание, старение, упадок

Жизненный цикл нового банковского продукта можно отразить известным графиком (см. рисунок).

Инновационный менеджер банка должен иметь результативные возможности для принятия оптимальных решений, полученные на основании анализа и детального изучения жизненных циклов новых банковских продуктов. Теоретико-методическое обеспечение такого анализа освещается в экономической литературе наиболее активно с середины 1990-х гг. Широкое распространение имеет концепция И. Адизеса, основанная на ситуационном анализе, используемая для исследования стадий жизненного цикла организаций с «тяжестью заболевания», т.е. с отклонениями от оптимального течения фазы цикла. В качестве инструментария своего анализа И. Адизес предлагает: гипотезу рациональных ожиданий, при помощи которой решаются проблемы соотношения объективных и субъективных вероятностей; гипотезу максимизации ожидаемой полезности для моделирования стратегического поведения организации и др.³

Характер дифференциации целей инновационной деятельности банка в зависимости от конкретных инновационных проектов, стадий их жизненного цикла может быть следующим:

- высокие темпы реального инвестирования и безубыточность инновационных проектов и продуктов;
- расширение объемов реального инвестирования инновационных проектов и обеспечение минимальной нормы текущей прибыли;
- формирование портфеля инновационных продуктов на период;
- поддержание критической массы инвестиций для реализации инновационных проектов;
- реинвестирование капитала с целью поддержания необходимого объема операционной деятельности банка.

4-й этап. **Определение политики формирования инновационных проектов, продуктов и обеспечивающих их ресурсов.** Прогнозирование возможности формирования ресурсов за счет собственных средств банка осуществляется с учетом предполагаемого распределения общей суммы финансовых ресурсов по отдельным инновационным проектам.

В зависимости от уровня рисков, принимаемых на себя банком, различают три основных типа политики формирования ресурсов:

- консервативную, ориентированную на использование собственных источников средств;
- умеренную, ориентированную на средний уровень показателей деятельности банка;
- агрессивную, ориентированную на привлеченные источники финансирования инновационных проектов.

5-й этап. **Обоснование инновационной политики банка по выбранным для предстоящей разработки новым продуктам и проектам.** Предусматривает определение целевой функции инновационной деятельности по критерию соотношения уровня доходности инновационного проекта и риска. Такой критерий базируется на общей философии финансового управления. Для достижения требуемого уровня доходности немаловажным фактором следует признать ценовой. Учитывая неопределенность налогового законодательства в отношении банковских инноваций, реализуемых все чаще в качестве выпуска на рынок различного рода продуктов (пластиковых карт, ценных бумаг, электронных денег и расчетов и др.), адаптированных к условиям рынка и специфике деятельности банка, риск, сопровождающий реализацию таких продуктов, следует рассматривать и с позиции налогообложения, в числе прочих. Налоговые риски, например, по выпускаемым ценным бумагам могут иметь место у банков-налогоплательщиков и

у налоговых органов. Заметим, что порядок определения критериев рыночного уровня цен, установленный налоговым законодательством, учитывает реальное ценообразование на фондовом рынке. Но проблемой является отсутствие рекомендаций для определения стоимостной оценки операций по ценным бумагам, не обращающимся бумагам на организованном рынке ценных бумаг (ОРЦБ).

6-й этап. **Формирование инновационной политики банка по направлению инвестирования инновационных проектов.** Предполагает определение соотношений объемов реального и финансового инвестирования с учетом ряда объективных внешних и внутренних факторов, основными из которых являются:

- **функциональная направленность использования банковского продукта.** На практике банки, выпуская на рынок новый продукт, часто идентифицируют его принадлежность к тому или иному основному виду банковской деятельности, что “стирает” инновационный характер продукта. Например, пластиковые карты, созданные коммерческим банком со своими условиями использования, применяются в организации расчетов, например, по кредитным операциям. Такой подход позволяет затраты на создание пластиковых карт относить в состав управленческих расходов банка на осуществление кредитной деятельности. Это размывает границы инновационной деятельности банка, создает проблемы при налоговых проверках, завышает расходы по основным видам деятельности, не связанным с инновациями, не способствует стабильному развитию инновационной политики;

- **масштабы инновационных проектов,** которые влияют на соотношение направлений инвестирования;

- **характер стратегических изменений операционной деятельности.** Характер определяет различную цикличность формирования, использования ресурсов и формы их задействования в инновационном процессе;

- **прогнозируемый темп инфляции,** который оказывает влияние на соотношение направлений реального и инновационного инвестирования банка в связи с различным уровнем противoinфляционной защищенности новых банковских продуктов.

7-й этап. **Взаимовязка основных направлений инновационной политики банка и реализация.** Для четкого определения границ инновационной деятельности, идентификации банковских продуктов и проектов в качестве инновационных необходимо выделение конкретных направлений развития инновационной политики. Это является наиболее

сложной задачей, поскольку требует последовательного подхода к прогнозированию инновационной деятельности банка в увязке с его общей стратегией развития и миссией.

8-й этап. **Управленческий контроль реализации инновационной политики в системе банковского менеджмента.** Необходимость осуществления этого этапа инновационной политики банка определяется двумя основными условиями:

- **размером банка,** его нишей на рынке банковских услуг, плотностью населения и клиентов банка на территориях его функционирования, объемами оказываемых услуг;

- **инновационной привлекательностью банка.** По мере охвата услугами банка сегмента рынка, развития сети клиентов возникает потребность в региональной диверсификации его инновационной деятельности. Основой разработки сегментарной (региональной) направленности инновационной деятельности является оценка инновационной привлекательности основных банковских продуктов и услуг.

Вышеприведенная характеристика поэтапной разработки инновационной политики банка, безусловно, является определяющей при тактическом и стратегическом планировании направлений инновационной деятельности, новых проектов и продуктов.

Реализация инновационного проекта банком требует выбора показателей, на которые обращают пристальное внимание клиенты и партнеры, оценивающие эффективность действующего банковского бизнеса.

Полученная для анализа инновационной деятельности информация основана на классификации показателей по разным признакам, в том числе по этапам жизненного цикла инновационного проекта.

Многие банки на практике редко соотносят свои инновационные проекты с долгосрочными стратегическими приоритетами. Жизненный цикл инновации заканчивается в первом году ее реализации на рынке из-за невостребованности. Поэтому менеджеры склонны не выделять затраты по инновационному проекту в отдельную статью, вуализируя их с общими расходами по основным видам деятельности банка: кредитной, депозитной, валютной и т.д. Большинство вложений обосновано частными финансовыми показателями, например, окупаемостью проекта или дисконтированным денежным потоком, которые не всегда отвечают таким характеристикам, как качество, степень удовлетворенности клиента, уровень профессионализма работников.

Менеджерам не всегда удается связать такие программы, как управление на основе качества,

сокращение продолжительности производственного цикла, реинжиниринг или делегирование полномочий, с показателями, непосредственно влияющими на отношения с клиентами, возникающие в результате продаж новых банковских продуктов. Все показатели через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями.

Важный момент мы видим в том, что, если главным показателем эффективности проекта принимается время выхода нового продукта на рынок, все остальные показатели следует иерархически увязать с ним на основании нормирования расходов на ускорение реализации такого проекта.

Главным мотивом может выступать налоговая оптимизация инновационного проекта. По-

казатели эффективности такого проекта, безусловно, подлежат измерению через определение стоимости налоговых преимуществ, подход к которому должен быть комплексным, принимать во внимание правовой аспект, а также неизмеримые и неуправляемые риски. Поэтому в качестве составного элемента системы показателей анализа эффективности инновационного проекта следует рассматривать систему оценки рисков.

¹ *Семагин И.А.* Теоретические основы банковских инноваций // Экономические науки. 2010. □ 10 (71). С. 85-92.

² *Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л.Н. Оголевой.* М., 2008. С. 43.

³ *Яковец Ю.В.* Прогнозирование циклов и кризисов. М., 2000.

Поступила в редакцию 06.11.2012 г.