

**Стратегическое инновационное управление кредитной организацией.**

**Strategic innovation management credit institution.**

Просалова Вероника Сергеевна

канд. экон. наук, доцент

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

[prosalova@mail.ru](mailto:prosalova@mail.ru)

ProsalovaVeronikaSergeevna

Candidates (Economics), Associate Professor

Vladivostok State University of Economics and Service

**Аннотация:** Инновационное развитие кредитных организаций является неотъемлемым условием обеспечения их конкурентоспособности. В настоящей работе представлена модель формирования стратегического инновационного управления в коммерческом банке, предложена методика оценки эффективности внедрения инновационных стратегий, приведена классификация инновационных банковских стратегий.

**Abstract:** Innovative development of credit institutions is indispensable to ensure their competitiveness. This paper presents a model of strategic innovation management in commercial banks, proposed a method for evaluating the effectiveness of innovative strategies, a classification of innovative banking strategies.

**Ключевые слова:** банковские инновации, стратегическое управление кредитными организациями, стратегическое инновационное управление кредитными организациями, эффективность банковских стратегий.

**Keywords:** banking innovation, strategic management of credit institutions, strategic innovation management by credit institutions, the effectiveness of banking strategies.

## **Введение.**

Анализируя, процесс развития использования инноваций в банковских системах различных стран, можно отметить, что в последнее десятилетие наблюдается активность применения инноваций.

Лидерами в использовании инновационных разработок являются банки стран Юго-Восточной Азии – это Япония, Сингапур, и Южная Корея, а также США. Если говорить о европейских банках, то здесь наибольшее внимание инновационным разработкам уделяется в таких странах, как Великобритания, Германия и Франция. В России инновационные разработки в банковской сфере используются не так активно, но здесь также наблюдаются наращивание темпов инновационных разработок.

Несмотря на то, что доля инновационных продуктов и услуг в целом в деятельности банков не высока и обычно составляет около 20%, в ряде стран они приносят наибольшую часть прибыли кредитной организации.

Инновационный процесс можно рассматривать как объект менеджмента, однако он обладает высокой степенью риска. В основе инновационного стратегического управления нет базового элемента, предполагающего проверенного временем эффекта от инновации.

Нельзя не отметить, что инновационное управление в кредитной организации неотъемлемо связано со стратегическим управлением.

Таким образом, особую актуальность в процессе функционирования кредитной организации получает инновационное стратегическое управление, которое обеспечивает его инновационную деятельность. Посредством реализации стратегического управления решается вопрос о том, на каком этапе будут инициированы инновационные процессы, каков будет характер инновационной деятельности кредитной организации.

### **Процесс формирования стратегического инновационного управления в кредитной организации.**

Учитывая идентичность процессов стратегического и инновационного менеджмента, необходимо уточнить на каком из этапов стратегического управления кредитной организацией наиболее эффективно внедрять инновационный процесс.

Для реализации поставленной задачи, нами была разработана модель формирования стратегического инновационного управления в кредитной организации (рис. 1.). В рамках проведенного исследования, автор определил, на каком этапе стратегического управления наиболее эффективно привлекать инновационные программы, эвентуальность внедрения которых позволит кредитной организации модифицировать стратегическое управление в стратегическое инновационное управление.

В процессе анализа внешней среды и определения внутреннего ресурсного потенциала формируются цели дальнейшего стратегического развития кредитной организации. На данном этапе могут быть предложены инновационные программы, которые аналогично разработанным стратегиям, не включающим инновационные элементы, будут проходить отбор в рамках второго этапа стратегического управления.

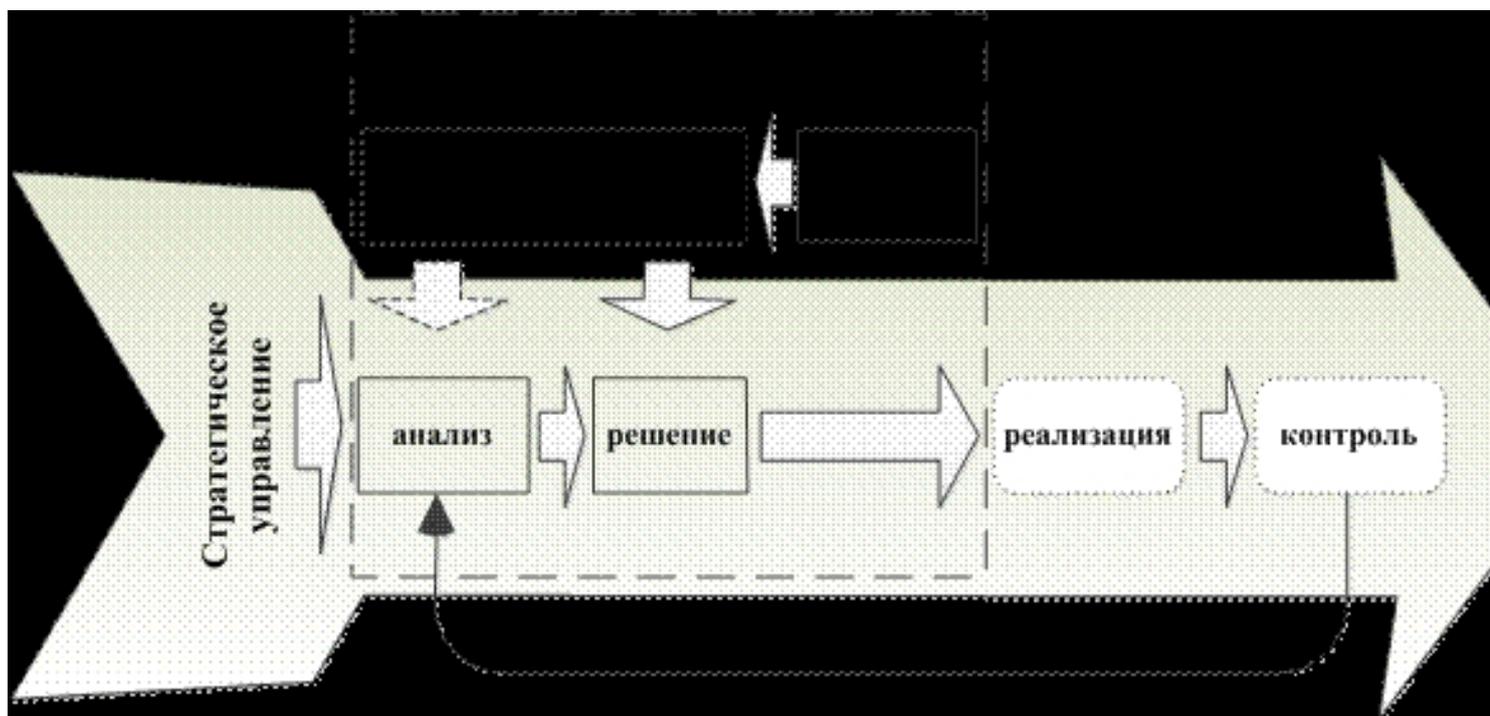


Рисунок 1. Модель формирования стратегического инновационного управления кредитной организацией.

Инструментарий инновационных программ может быть пока не полностью разработан и уточнен, он формируется на втором этапе стратегического управления (решение). Для каждой инновационной программы вместе с инструментарием необходимо разработать специфическую методику оценки ее эффективности, учитывающую используемые ресурсы и технологии.

В основе выбора той или иной стратегии будет заложен уровень неопределенности среды [162, С. 330]. Кроме того, немаловажно учитывать эволюционный процесс приспособления кредитной организации путем внедрения инновационных стратегий на основе эволюционной матрицы [163], позволяющей сопоставить инновационные изменения в коммерческом банке и ее основные экономические и финансовые показатели.

### Оценка эффективности инновационных банковских стратегий.

С точки зрения автора, в основе методики оценки эффективности внедрения стратегий (в том числе инновационных) коммерческого банка целесообразно использовать «Задачу оптимального выбора», предложенную Долятовским Л.В. [162, С.330], которая разрабатывалась для оценки внедрения инновационных стратегий предприятий, с учетом возможного синергетического эффекта. Нами была адаптирована данная «Задача» к условиям применения в кредитной организации.

В процессе формирования стратегии коммерческого банка возможна реализация различных инновационных стратегий  $E_i$  ( $i = 1, m$ ), при этом комбинация некоторых из них может дать синергетический эффект, измеряемый коэффициентом синергии  $K_{cii}$

. Кроме того синергетический эффект можно допустить и при оптимизации затрат, т.к. комплексное внедрение инновационных мероприятий может привести к логическому снижению как трудовых, так и материальных ресурсов. Тогда, если эффект инновационной стратегии будет иметь продолжительность  $T$

$n$ , задачу оптимального выбора можно сформулировать в виде:

$$E(I, T) = \left[ \int_0^{T_H} K_{cii} * (\sum_i \Delta_i(t) dt - \int_0^{T_H} \sum_i C_i(t) dt) \right] \rightarrow \max$$

(1)

при ограничениях

$$\int_0^{T_H} \sum_i C_i(t) dt \leq C_{\text{доп}}$$

$$T_p \leq T_{\text{доп}}$$

$$\Theta_i(t) \geq \Theta_{\text{кр}},$$

где  $\Theta_i(t)$  – экономия (результат) от инновационной стратегии  $i$  в момент времени  $t$ ;

$C_i(t)$  – затраты по  $i$ -тому фактору в  $t$ ;

$C_{\text{доп.}}$ ,  $T_{\text{доп}}$  – допустимые затраты и время внедрения инновационной стратегии;

$\Theta_{\text{кр}}$  – критический уровень эффекта, определяющий целесообразность внедрения инновационной стратегии.

Апробируя «Задача оптимального выбора», в банковской сфере, нами был разработан алгоритм расчета эффективности инновационных стратегий. В ходе проводимых исследований, автором были разработаны несколько инновационных программ для кредитно-кассового офиса «Владивосток-Приморский» ОАО «Альфа-Банк» (ККО), включающие инновационные изменения в предлагаемых услугах, а также процессе обслуживания клиентов (физических лиц).

В таблице 1. представлен перечень областей, в которых предлагается применять инновации в той или иной сфере деятельности ККО. Список направлений минимален в связи с ограниченной функциональной деятельностью ККО, его размерами и доходами.

На основе перечня, предлагаемых инноваций была сформирована матрица, включающая в себя 17 инновационных программ. Прежде всего, для каждой матрицы, включающей две и более программы, был рассчитан синергетический эффект, который позволил в конечном итоге определить общий эффект внедрения инновационной программы. В итоге нами была выбрана инновационная программа А<sub>13</sub>, с наибольшим результатом показателя экономического эффекта, включающая инновационные разработки в следующих сферах: функциональные обязанности служащих, организационная структура, оборудование помещения.

Таблица 1. Перечень направлений для инноваций, предлагаемых к применению в кредитно-кассовом офисе «Владивосток-Приморский» ОАО «Альфа-Банк».

Условное обозначение инновации

Сфера внедрения инновации

И 1

Функциональные обязанности служащих

И 2

Организационная структура

И  3

Оборудование помещения

И  4

Перечень предоставляемых продуктов

Эффективность внедрения данной инновационной программы, была также рассчитана путем использования показателей экономической добавленной стоимости и чистого приведенного дохода, кроме дополнительно был рассчитан коэффициент синергетического эффекта, результаты расчетов были идентичны. Показатель эффективности инновационной программы  $A_{13}$ , рассчитанный с помощью традиционных методов составил 40 502 усл. ед., что практически совпадает с предыдущими расчетами.

Результаты проведенного исследования доказывают целесообразность использования адаптированной нами формулы «Задачи оптимального выбора», с целью оптимизации процессов расчетов, применительно к банковской сфере.

Итогом второго этапа стратегического инновационного управления кредитной организацией будет являться совокупность прошедших отбор стратегий, которая не обязательно будет включать инновационные программы. Таким образом, в процессе реализации и контроля принятых решений деятельность кредитной организации может уже осуществляться опосредованно, в рамках реализации стратегического

инновационного управления.

### **Классификация инновационных банковских стратегий.**

Инновационные разработки в той или иной степени применяются в деятельности кредитных организаций, автором предлагается классификация инновационных банковских стратегий, представленная на рис. 2.

## Инновационные банковские стратегии

По методу разработки

По степени интеграции с внешней средой

плановые

непредвиденные

скрытые

процессные

технологические

ведущие

первичные

вторичные

консолидированные

стратегия преследования

стратегия двойника

стратегия подчиненности