

УДК 336.71:001.895

Катан Л.І.

доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів та банківської справи
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Стаття присвячена дослідженню основних засад організаційного механізму управління інноваційним потенціалом комерційного банку у сучасних економічних умовах. Розглянута модель діагностики інноваційного потенціалу комерційного банку, згідно з якою інноваційний потенціал містить три блоки: інтелектуальний, технологічний та інформаційний. Також висвітлені основні цілі процесу управління інноваційним потенціалом банку.

Ключові слова: інноваційна програма, організаційний механізм, банківський сектор, інноваційний потенціал, інноваційні завдання, банківські технології, модель діагностики, інтелектуальний блок, інформаційний блок.

Катан Л.И. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Статья посвящена исследованию основных принципов организационного механизма управления инновационным потенциалом коммерческого банка в современных экономических условиях. Рассмотрена модель диагностики инновационного потенциала коммерческого банка, согласно которой инновационный потенциал содержит три блока: интеллектуальный, технологический и информационный. Также освещены основные цели процесса управления инновационным потенциалом банка.

Ключевые слова: инновационная программа, организационный механизм, банковский сектор, инновационный потенциал, инновационные задачи, банковские технологии, модель диагностики, интеллектуальный блок, информационный блок.

Katan L.I. ORGANIZATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF COMMERCIAL BANK

The article is devoted to the research of the basic principles of the organizational mechanism of management of the innovative potential of a commercial bank in modern economic conditions. The model of diagnostics of the innovative potential of a commercial bank is considered, according to which, the innovation potential contains three blocks: intellectual, technological and informational. The main goals of the Bank's innovative capacity management process are also highlighted.

Keywords: innovation program, organizational mechanism, banking sector, innovative potential, innovation tasks, banking technologies, diagnostic model, intellectual unit, information block.

Постановка проблеми. Процес управління інноваційним потенціалом банку в сучасних несприятливих економічних умовах та в умовах прискорення темпів науково-технічного прогресу вимагає від організаційної структури здатності до швидкого упорядкування і гнучкої адаптації. Нові методи швидкої та ефективною реалізації інноваційних завдань, новий зміст діяльності, нові вимоги до ресурсного забезпечення визначають нетрадиційний підхід до організаційного проектування в процесі розроблення та реалізації продуктової політики банку. Це зумовлює необхідність комплексного вивчення механізму управління інноваційним потенціалом банку [2, с. 137].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, Є. Галушка, М. Гусакова, С. Ілляшенка, С. Кравченко, Л. Мартюшевої, Ю. Шипуліної. Водночас ефективний механізм управління інноваційним потенціалом банківських банків ще не сформований, що значною мірою впливає на розвиток конкурентних засад на ринку банківських послуг [2, с. 16].

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у комплексному вивченні основних засад організаційного механізму управління інноваційним потенціалом комерційного банку у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний потенціал визначається рівнем технологічної єдності підрозділів банку: більш високий рівень інтеграції структурних підрозділів свідчить про більш високий інноваційний потенціал. Оцінка організаційно-економічних умов ефективного управління

інноваційним потенціалом повинна передбачати аналіз невикористаних можливостей інтелектуальних, технологічних та інформаційних ресурсів банку [4, с. 315]. Тому доцільною для використання є модель діагностики інноваційного потенціалу комерційного банку, згідно з якою інноваційний потенціал містить три блоки: інтелектуальний, технологічний та інформаційний.

Результатом діагностики є кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу банку та кожної з його складових частин, згрупованих за блоками. Кількісні оцінки одиничних складників та блоків інноваційного потенціалу є основою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного розподілення ресурсів банку та залучення додаткових ресурсів з метою збільшення рівня інноваційного потенціалу [4, с. 316].

Кількісна оцінка загального рівня інноваційного потенціалу пов'язана з ефективністю його реалізації у відповідних ринкових умовах, тобто повинна бути співвіднесена до оцінки привабливості цільового ринку, на якому діє або планує діяти банк. Результати діагностики інноваційного потенціалу, з одного боку, дають змогу підвищити ефективність організаційної структури банку, з іншого – посилюють його ринкові позиції [4, с. 316].

Інтелектуальний блок характеризує професійно-кваліфікаційні аспекти інноваційного потенціалу банку щодо їх ефективного використання. Складниками інтелектуального блоку є показники, які дають змогу визначити рівень інтелектуального потенціалу банку, а саме [4, с. 317]:

– показник інноваційної активності – визначається як відношення кількості інновацій до кількості працівників;

– показник освітнього рівня – визначається як відношення кількості працівників, які мають вищу чи спеціальну освіту, до загальної кількості працюючих.

До складників інноваційного потенціалу банку належать [4, с. 318]:

1. Плинність персоналу високої кваліфікації – розраховується як відношення кількості працівників високої кваліфікації, що звільнилися, до загальної кількості працівників високої кваліфікації.

2. Питома вага наукового персоналу – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих.

3. Питома вага менеджерів – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих.

4. Питома вага спеціалістів з маркетингу – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих.

5. Питома вага спеціалістів з оцінки інноваційних програм і проектів – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих.

6. Питома вага працівників, які мають досвід у галузі формування продуктової політики банку, – розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості працюючих.

7. Частка витрат на використання науково-технічних досягнень (впровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі продуктів і послуг.

Технологічний блок характеризує технологічні аспекти інноваційного потенціалу банку, тобто можливість впровадження обґрунтованої технологічної концепції, яка отримана в результаті фундаментальних та прикладних досліджень, в кінцевий продукт чи послугу [4, с. 317].

Складниками технологічного блоку є показники, які дають змогу визначити рівень технологічного потенціалу банку, а саме [4, с. 319]:

– рівень прогресивності технологій – розраховується як відношення кількості використаних прогресивних сучасних технологій до загальної їх кількості у банку;

– рівень прогресивності продуктів і послуг – розраховується як відношення кількості найменувань нових прогресивних видів продуктів і послуг до загальної їх кількості;

– рівень технологічного потенціалу – розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, які застосовуються у технологічному процесі;

– частка витрат на технологічну підготовку в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на «досвідне виробництво» в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на засвоєння нових технологій у обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на організаційно-економічну та соціальну підготовку впровадження технологічних змін у обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на програмне забезпечення в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на оснащення обладнання мікропроцесорними пристроями контролю, діагностики і регулювання роботи в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на інформаційне, програмне та апаратне забезпечення роботи обладнання в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на резерв технологічних потужностей для підтримки стабільного режиму роботи в обсязі продуктів і послуг;

– частка витрат на технічне обслуговування та ремонт в обсязі продуктів і послуг;

– рівень відновлення техніки – розраховується як відношення вартості нової техніки, введеної протягом розглянутого періоду (року), до вартості активної частини основних виробничих фондів на кінець розглянутого періоду (року);

– рівень вибуття техніки – розраховується як відношення вартості старої техніки, що вибула за розглянутий період (рік), до вартості активної частини основних виробничих фондів на початок розглянутого періоду (року);

– міра механізації (автоматизації, роботизації) – визначається відношенням кількості механізованих (автоматизованих) робіт (операцій) до загальної кількості робіт (операцій);

– фізичний знос техніки – визначається відношенням загальної суми років фактичної експлуатації елементів обладнання до суми нормативних термінів служби.

Інформаційний блок характеризує інформаційні аспекти інноваційного потенціалу стосовно внутрішніх можливостей банку та зовнішніх умов для їх реалізації. Складниками інформаційного блоку є показники, які відображають зв'язок інноваційного потенціалу банку з динамікою зовнішнього середовища, залежність від кон'юнктури ринку банківських продуктів і послуг, дефіциту часу для прийняття та реалізації управлінських рішень, уміння менеджерів обґрунтовано ризикувати [4, с. 319].

В умовах конкуренції в банківському секторі банк-інноватор прагне встановити партнерські відносини, які повинні сприяти ефективному збуту інноваційних продуктів і послуг. Однак партнери не завжди мають достатній досвід та теоретико-практичну базу, яка дозволяла б їм стійко і надійно функціонувати. Тому з організацією філіїної мережі пов'язані значні ризики, які здебільшого є зовнішніми [2, с. 148].

Інноваційна діяльність банків здійснюється на основі розроблених програм (проектів). Інноваційна програма (проект) допускає участь у її реалізації різних юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних, а також держави і міжнародних банківських інститутів. Однією з основних проблем роботи з інноваційною програмою (проектом) є її фінансування, тобто забезпечення програми ресурсами, до складу яких входять інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті [4, с. 320]. Формування портфеля реальних інвестицій відбувається за кілька етапів, виходячи з цілей та обсягу інвестиційних ресурсів (рис. 1).

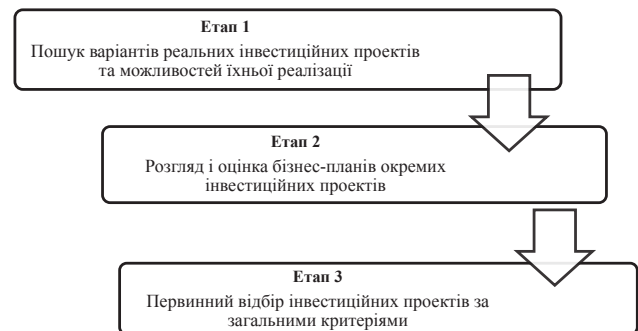


Рис. 1. Основні етапи формування портфеля реальних інвестицій банку

Джерело: згруповано автором за джерелом [4]

Первинний відбір інвестиційних проектів за загальними критеріями є важливим процесом,

через те що реалізація інвестиційного проекту вимагає чималих затрат грошових ресурсів та часу. Для того щоб обрати найбільш рентабельний інвестиційний проект, який згодом принесе прибуток банку та нові можливості для розвитку діяльності загалом, необхідно детально проаналізувати інвестиційний проект. Основні критерії первинного відбору інвестиційних проектів наведені на рисунку 2.

Організаційний механізм управління інноваційним потенціалом банку забезпечує реалізацію обраної стратегії, націленої на одержання високоефективного результату за програмою створення інноваційних продуктів (послуг) і сучасних банківських технологій; містить елементи ринкового проектування, які варто вести за окремими видами банківської діяльності, враховуючи особливості цільових програм і проектів як об'єктів управління.

До органів системи управління інноваційним потенціалом банку належать науково-технічна рада та менеджери програм (проектів). Лійним менеджером системи є технічний директор. До системи управління інноваційним потенціалом слід включити три організаційних рівні [4, с. 320]:

- вищий рівень: технічний директор та науково-технічна рада;
- середній рівень: менеджери програм, підлеглі технічному директору;
- нижній рівень: відповідальні виконавці окремих етапів програми, підлеглі менеджерам підрозділів відповідно до своїх посадових положень у лійно-функціональній структурі.

Основними цілями управління інноваційним потенціалом є мінімізація собівартості продуктів і послуг та підвищення якості технологічних, організаційних і кадрових рішень. Під час упровадження високоефективної нової банківської технології найбільше значення мають такі результати [4, с. 321]:

1. Поліпшення умов праці.

2. Забезпечення безупинного і стабільного процесу банківського обслуговування, зниження невиробничих витрат часу.

3. Підвищення ефективності використання технологічного обладнання.

4. Дифузія інновації в інших організаціях на комерційній основі.

Тому створення необхідних і достатніх умов для оптимального управління інноваційним потенціалом дає змогу підвищити конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг і прибутковість банківської діяльності [2, с. 150].

Необхідність забезпечення єдності технологічної стратегії банку змушує функцію прийняття стратегічних рішень передати вищому менеджменту. З цією метою при вищому менеджменті слід створити колективний орган із вироблення і формулювання стратегічних цілей – науково-технічну раду. До складу питань, які розглядаються радою, входять цілі науково-технологічних програм, їхня поетапна структура, оцінка доцільності вибору відповідальних виконавців (фахівців цільового колективу), терміни надання проміжних результатів, техніко-економічні параметри програм, принципи технологічні рішення, оцінка економічної ефективності програм, розмір і склад необхідних для її реалізації ресурсів [4, с. 323].

Вищий менеджмент банку затверджує схвалені науково-технічною радою рішення, які у формі плану робіт із програми, кошторису витрат, технічного завдання стають обов'язковими для виконання всіма органами апарату менеджменту. Менеджер програми (проекту) забезпечує виконання всіх рішень, що подаються на розгляд науково-технічній раді; затверджує технічні й організаційні рішення, пов'язані із взаємодією підрозділів – співвиконавців програми; здійснює поточну та оперативну координацію робіт; функціонально керує відповідальними виконавцями (фахівцями цільового колективу); оцінює виконання плану підрозділами; здійснює при-

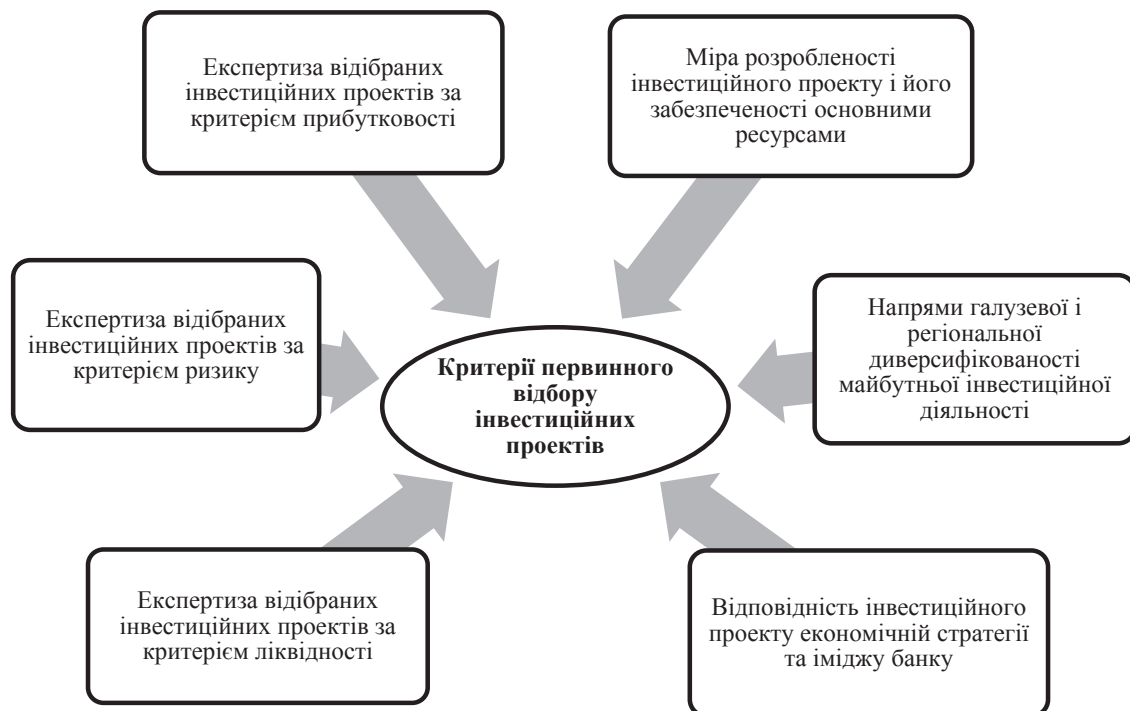


Рис. 2. Основні критерії первинного відбору інвестиційних проектів

Джерело: згруповано автором за джерелом [4]

ймання робіт; вносить пропозиції про мотивування відповідальних виконавців та їхніх підрозділів. Відповідальні виконавці (фахівці цільового колективу) забезпечують розроблення технічної документації і виконання технологічних операцій [4, с. 323].

Локалізовані міжфункціональні програми формуються за необхідності організувати взаємодію для досягнення окремих цілей підрозділів таких служб: досліджень і розробок, контролю якості, експлуатації і технічного обслуговування, а також створення цільового тимчасового колективу [4, с. 323].

До системи управління міжфункціональними інноваційними програмами входять: науково-технічна рада, один із підрозділів названих вище служб як штабний орган і менеджери програм. У кожному підрозділі, який бере участь у виконанні програми, призначаються відповідальні виконавці. Лінійним керівником системи управління локальною програмою є один із заступників технічного директора з досліджень і розвитку [4, с. 324].

Механізм управління інноваційними програмами (проектами) забезпечується наданням відділу менеджменту інновацій і менеджерам програм особливих повноважень, які практично можуть полагати в такому [4, с. 325]:

1. Складання і коригування планів робіт із виконання програм (проектів) є винятковою прерогативою менеджера програми і відділу менеджменту інновацій.

2. Підрозділи надають у відділ менеджменту інновацій звітність про результати виконаних робіт і використані ресурси. Менеджер програми може змінювати терміни і форму звітності окремих підрозділів на свій розсуд.

3. Усі заходи, які можуть вплинути на збільшення термінів виконання робіт згідно з програмою чи використанням виділених ресурсів, погоджуються з менеджером програми і відділом менеджменту інновацій незалежно від того, з якою метою вони здійснюються.

4. Менеджер програми і відділ менеджменту інновацій надають оцінку виконаних підрозділами робіт з обсягів, асортименту та якості. На підставі цієї оцінки підрозділам зараховується виконання плану, нараховуються фонди заробітної плати і матеріального заохочення, виділяються матеріально-технічні та фінансові ресурси.

5. Менеджер програми розподіляє між співвиконавцями (фахівцями цільового колективу) фонд преміювання за інновацію.

6. Менеджер програми та відділ менеджменту інновацій повноважні представляти банк у відносинах із замовниками в частині термінів виконання робіт і використання ресурсів.

Таким чином, організаційний механізм управління інноваційним потенціалом є складним процесом, що заснований на використанні наукових принципів формування організаційних структур, є

важливим елементом і умовою досягнення високої ефективності під час розроблення та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг. На сучасному етапі, в умовах жорсткої конкуренції, банкам необхідно постійно удосконалювати свої продукти та послуги з метою одержання прибутку та розширення діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна дійти таких висновків:

1. Ефективність управління інноваційним потенціалом банку залежить від привабливості цільового ринку, для оцінки якої доцільно використовувати багатofакторну матричну модель визначення привабливості цільового ринку на основі інтегрованого показника рівня інноваційного потенціалу. Інноваційна діяльність банків здійснюється на основі розроблених програм (проектів). Інноваційна програма (проект) допускає участь у її реалізації різних юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних, а також держави і міжнародних банківських інститутів. Однією з основних проблем роботи з інноваційною програмою (проектом) є її фінансування, тобто забезпечення програми ресурсами, до складу яких входять інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті.

2. Процес управління інноваційним потенціалом банку в умовах прискорення темпів науково-технічного прогресу вимагає від організаційної структури здатності до швидкого упорядкування і гнучкої адаптації. Нові методи швидкої та ефективної реалізації інноваційних завдань, новий зміст діяльності, нові вимоги до ресурсного забезпечення визначають нетрадиційний підхід до організаційного проектування в процесі розроблення та реалізації продуктової політики банку.

3. Основними цілями управління інноваційним потенціалом є мінімізація собівартості продуктів і послуг та підвищення якості технологічних, організаційних і кадрових рішень.

4. Організаційний механізм управління інноваційним потенціалом банку забезпечує реалізацію обраної стратегії, націленої на одержання високоєфективного результату за програмою створення інноваційних продуктів (послуг) і сучасних банківських технологій; містить елементи ринкового проектування, які варто вести за окремими видами банківської діяльності, враховуючи особливості цільових програм і проектів як об'єктів управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондарчук М.К., Алексєєв І.В., Кльоба Л.Г. Банківська система: Навчальний посібник. Львів: Ліґа-Прес, 2017. 246 с.
2. Коць О.О., Ільчук П. Г. Фінансово-економічна діяльність: Навч. посіб. / Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 134 с.
3. Ільчук П. Г., Коць О.О., Кондрат І. Ю. Гроші та кредит: підручник / Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 412 с.
4. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн.[для студ.вищ.навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2010. 776 с.