

УДК 336.71:001.895

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ****Лсонов С.В. к.е.н., доцент,****Кривич Я.М.**

ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"

*Рассмотрено сущность комплексного подхода к управлению инновационным потенциалом и его особенности в банковской сфере; оконкретизировано составляющие управления инновационным потенциалом банка.*

*The essence of the complex approach to the innovative potential management and his feature in the bank sphere are considered; the components of innovative bank potential managements are elaborated on.*

**Постановка проблеми.** Останніми роками вітчизняні та зарубіжні науковці проявляють все більший інтерес до вивчення змісту інноваційного потенціалу, його структури, а також до вимірювання окремих його складових. Проте недостатньо вивченими залишаються економічний та організаційний аспекти управління інноваційним потенціалом в банківській сфері, відсутня чітка концепція щодо його ролі як одного з ресурсів економічного розвитку банку, належним чином не розроблений науково-методичний інструментарій оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу банківської установи, його узгодженості зі всією системою показників діяльності банку. Це обумовлює необхідність формування комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом банку, що дозволить розглядати цей процес як єдиний нерозривний ланцюг взаємопов'язаних елементів.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми формування та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Галушка Є., Гусакова М., Ілляшенка С., Кравченко С., Мартюшевої Л., Шипуліної Ю. Разом з тим, ефективний інструментарій та комплексна система управління інноваційним потенціалом банківських установ ще не сформовані, що значною мірою впливає на розвиток конкурентних засад на ринку банківських послуг.

**Метою статті є** формалізація концептуальних засад застосування комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом банку.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз праць вітчизняних та закордонних науковців з питань управління інноваційним потенціалом дозволяє дійти висновку, що різні аспекти досліджуваної проблеми в тій чи іншій мірі висвітлюються в економічній літературі, проте єдиної думки щодо визначення сутності даної економічної категорії на сьогодні не існує. Більшість авторів при розгляді питань, пов'язаних з управлінням інноваційним потенціалом, мають на увазі перш за все його оцінку. Такий підхід, на нашу думку, є досить обмеженим, оскільки розглядає лише один з елементів системи управління інноваційним потенціалом. Тому особливої актуальності в цих умовах набуває формування саме комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом, який би включав не тільки оцінку, а й його формування, використання, розподіл, мобілізацію тощо.

Перш ніж розглядати питання застосування комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом банку розглянемо етимологію поняття "комплекс". Термін "комплекс" походить від латинського слова *complexus*, що в перекладі означає – зв'язок поєднання елементів. Згідно з Великим економічним словником, "комплекс – це сукупність поєднаних предметів, дій, явищ або властивостей, які становлять одне ціле" [1].

Отже, комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку, на нашу думку, повинен враховувати та поєднувати різнобічні аспекти, які б дозволяли отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників. Він являє собою логічний спосіб мислення, відповідно до якого процес вироблення, обґрунтування та прийняття будь-якого рішення відштовхується від загальної мети інноваційної діяльності банку. Даний підхід дозволяє на науковій основі зіставити напрями розвитку і необхідні для їх досягнення ресурси, а це в свою чергу, означає необхідність внутрішньої єдності процесу управління, що надасть можливість досягнення максимального фінансового результату, знизити ризик, покращити конкурентні позиції банку. Тобто повинна забезпечуватися єдність усіх складових, оскільки жодна з них, будучи елементом комплексної системи управління, не може реалізовуватися ізольовано одна від одної.

Виходячи з вищезазначеного, на нашу думку, мова повинна йти про створення системи управління інноваційним потенціалом банку. Системний підхід є таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків [2]. Системний підхід дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях та взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх

більш ефективного використання. Таким чином, системний підхід розглядається як більш глибокий спосіб пізнання, в порівнянні з просто предметним.

Системі управління інноваційним потенціалом банку, як і будь-якій іншій економічній системі, притаманні такі властивості:

- складність – інноваційний потенціал банку включає складові, які у свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;
- структурність – інноваційному потенціалу банку притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- динамічність – інноваційний потенціал банку формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи його відкритість та динамічність змін зовнішнього середовища, вивчати потенціал в статистичному стані неможливо;
- адаптивність – потенціал банку має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пропорційність – усі елементи інноваційного потенціалу формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість – реалізація потенціалу підприємства – це завдання довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;
- реалістичність – чинники, що формують інноваційний потенціал банку, повинні мати конкретну практичну спрямованість [3].

Враховуючи наведені вище властивості функціонування економічних систем, можна формалізувати концептуальні засади формування інноваційного потенціалу банку таким чином:

- інноваційний потенціал банку, як і будь-який інший – це складна система пересічних характеристик його елементів;
- під час формування потенціалу діє закон синергії його елементів;
- елементи інноваційного потенціалу банку повинні функціонувати одночасно і в сукупності, тобто необхідне досягнення збалансованості оптимального співвідношення між елементами.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності банку система управління інноваційним потенціалом має:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо розглядати систему управління інноваційним потенціалом банку як сукупність взаємопов'язаних елементів. Під елементом традиційно розуміють мінімальний компонент системи, сукупність яких складається у систему прямо чи опосередковано.

Таким чином, під системою управління інноваційним потенціалом, на нашу думку, слід розуміти цілісний структурований взаємопов'язаний комплекс скоординованих дій у вигляді сукупності принципів, методів та організаційних механізмів реалізації управлінських рішень, застосування яких забезпечує ціленаправлене та систематичне використання ресурсів з метою раціонального формування та використання інноваційного потенціалу; а також оцінки його адекватності, яка дозволяє оцінити та в подальшому врахувати потенційні можливості банку, що надасть змогу більш ефективно управляти інноваційною діяльністю.

Авторський підхід до розуміння сутності даного процесу відрізняється від традиційного тим, що акцентується увага на необхідності формування цілісного та гнучкого механізму управління інноваційним потенціалом, який би не лише відповідав сучасним вимогам глобальної конкуренції, але і приводив у відповідність можливості інноваційного потенціалу та стратегічні цілі інноваційного розвитку банку.

Нами запропоновано систему управління інноваційним потенціалом банків розглядати не просто як окремих процес або діяльність, а як цілісний, взаємопов'язаний комплекс послідовних дій, сукупність виважених організаційно-управлінських рішень, прийняття яких дасть змогу банку отримати максимальний економічний ефект від реалізації інноваційного потенціалу.

Авторське визначення підкреслює той факт, що весь комплекс заходів по формуванню системи управління інноваційним потенціалом банку підпорядкований єдиній меті – ефективне використання інноваційних ресурсів (реальних та потенційних). На нашу думку, реалізація даної мети можлива лише за умови побудови ефективної системи управління, елементи якої будуть детально проаналізовані нижче.

Також ми акцентуємо увагу на необхідності оцінки адекватності інноваційного потенціалу як одного з ключових елементів системи управління інноваційним потенціалом, який дає змогу оцінити не лише сам інноваційний потенціал, але і всі потенційні можливості банківської установи в цілому.

Схематично процес управління інноваційним потенціалом банку представлений на рис. 1.

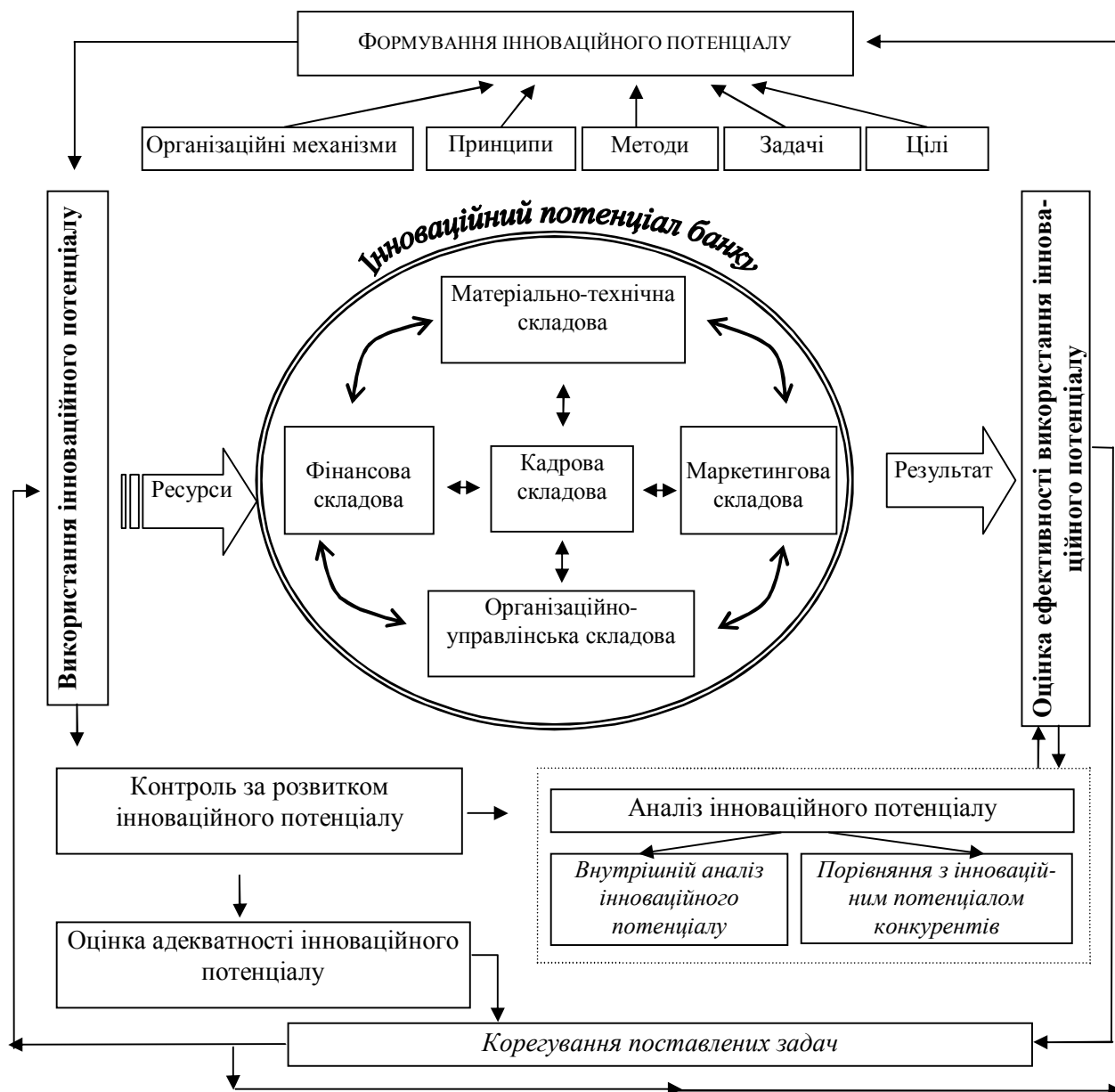


Рис. 1. Комплексна система управління інноваційним потенціалом банку

Як видно з рис. 1, головним в управлінні інноваційним потенціалом банку є постановка цілі та визначення задач, на основі яких відбувається планування інноваційної діяльності банку. Метою управління інноваційним потенціалом є забезпечення ефективності здійснення інноваційної діяльності на короткострокову та довгострокову перспективи.

Досягненню даної мети сприяє вирішення таких задач:

- формування та оцінка інноваційного потенціалу;
- пошук та реалізація напрямків використання інноваційного потенціалу;
- виявлення прихованих можливостей (ресурсів) та шляхів їх реалізації в проектах інноваційної діяльності банку;
- координація інноваційного потенціалу та інноваційних потреб банку;
- виявлення факторів росту інноваційного потенціалу;
- відповідність інноваційного потенціалу потребам клієнтів.

Крім того, вагому роль відіграють такі аспекти: мета розробки інновації, визначення терміну її проведення, оцінка результатів у вигляді конкретних практичних цілей, скорочення термінів впровадження нового продукту чи послуги.

Комплексність управління інноваційним потенціалом передбачає визначення основних напрямів стратегії розвитку на основі інтеграції продуктової, технологічної та організаційно-економічної складової діяльності фінансово-кредитної установи. Вибір і обґрунтування інноваційної альтернативи здійснюється за результатами систематичного і динамічного аналізу ринкового попиту на інновації, а також з урахуванням особливостей розвитку банківського ринку та світових тенденцій на цьому терені. Організація виконання інноваційних програм і проектів базується на принципах плановості діяльності всіх підрозділів банку. Результати виконання інноваційних програм і проектів аналізуються і оцінюються на предмет досягнення поставлених цілей управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи з метою розробки коригуючих заходів в разі відхилення отриманих результатів від запланованих.

Слід зазначити, що в умовах зростання конкуренції вітчизняні банки значно поступаються зарубіжним, втрачаючи при цьому конкурентні переваги не лише на внутрішньому ринку, але і не мають жодних шансів для виходу на зарубіжні банківські ринки. Неприятлива ринкова кон'юнктура, низька ліквідність вітчизняних банків, застарілі технології, відсутність джерел фінансування, а також нестабільна економічна та політична ситуації у країні зумовлюють те, що більшість банків не в змозі не лише запроваджувати інновації, але й адаптувати зарубіжні до вітчизняного ринку.

Тому, в розрізі реалізації концепції управління інноваційним потенціалом, аналіз передумов розробки інноваційних програм і проектів передбачає оцінку конкурентних позицій банку та оцінку конкурентоспроможності його продуктів та послуг. Результати зазначеного аналізу є підставою для моделювання показників конкурентоспроможності, які, в свою чергу, дають можливість розробити варіанти стратегій подальшого розвитку фінансово-кредитної установи.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом банківської установи, на нашу думку, нерозривно пов'язане зі стратегічним плануванням. Цей взаємозв'язок дозволяє розглядати процес управління інноваційним потенціалом кредитної установи як динамічний нерозривний ланцюг відразу декількох структурних елементів, взаємодія яких забезпечує ефективність системи управління інноваційним потенціалом банку в цілому.

Стратегічна здатність банківської установи до використання інноваційного потенціалу повинна бути реалізована через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на створення інноваційних програм і проектів шляхом координації науково-технічних, виробничих, економічних та організаційних складових діяльності банку.

Враховуючи стратегічний характер рішень, рівень інноваційного потенціалу важливо оцінювати з врахуванням особливостей зовнішнього середовища та виявленням у ньому стратегічних можливостей досліджуваного банку. З метою комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу досліджуваного банку поточний стан фінансово-кредитної установи має бути проаналізований за двома напрямками. По-перше, за допомогою внутрішнього аналізу інноваційного потенціалу з врахуванням минулої, теперішньої і майбутньої стратегічної позиції банківської установи. По-друге, за допомогою аналізу інноваційного потенціалу відносно поточних конкурентів в певному відрізку часу. Такий підхід дає змогу визначити основні відхилення інноваційного потенціалу відносно бажаних позицій.

Рівень інноваційного потенціалу можна оцінити за допомогою таких методів наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний, метод експертних оцінок тощо. Кожен з цих методів аналізу вимагає врахування певних вимог. Для проведення внутрішньої оцінки рівня інноваційного потенціалу рекомендується використовувати статистичну базу даних, коли переважаючим методом розрахунку стануть статистичні методи дослідження та факторний аналіз.

Для виявлення сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу стосовно конкурентів використовується порівняльний метод. Особливість останнього полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння, що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В такому разі можна використати принцип концепції "бенчмаркінгу", який передбачає ретельне вивчення досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, а також проведення порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії підприємства. Метод експертних оцінок використовується на всіх етапах оцінки при роботі з якісними показниками.

Ґрунтуючись на викладеному, можна констатувати, що за сутністю інноваційний потенціал банку – це його стан на певний період часу щодо інноваційних можливостей. І як будь-який стан, він досягається і формується в процесі розвитку, у даному випадку – інноваційного, що вимагає його моніторингу та оцінки. Моніторинг повинен забезпечувати вище керівництво інформацією, який інноваційний потенціал має банківська установа і як можна його найефективніше реалізувати в часі, та ви-

значати не тільки напрямок стратегії, але й можливості для її реалізації. За результатами моніторингу інноваційного потенціалу банку можна розробити найприйнятнішу стратегію інноваційного розвитку фінансово-кредитної установи, за допомогою якої при реалізації інноваційного потенціалу досягаються цілі та місія банку.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєздатності банку шляхом пошуку креативних ідей щодо впровадження нових банківських продуктів та послуг, а також методів їх просування шляхом постійного удосконалювання технології, підвищення конкурентоспроможності. Не менш важливим є запровадження інновацій у сфері управління, маркетингу, міжбанківських відносин тощо.

**Висновки.** Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку є науково-обґрунтованою системою дій управлінського процесу, спрямованою на вироблення ефективних рішень на основі розуміння єдності усіх елементів заданої системи. Даний підхід є перспективним напрямом в управлінні ресурсним потенціалом банків в умовах формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку вітчизняної економіки.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд. доп. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
2. Спицандель В.Н. Основы системного анализа: Учеб. пособ. – С.Пб.: Изд. Дом "Бизнес-пресса", 2000. – 236 с.
3. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: Монографія / Н.П. Гончарова, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін. / За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.