

УДК 658.5

О СУЩНОСТИ И РОЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БАНКА

И.И. Фролова

соискатель ГНУ «Институт экономики и организации промышленного производства» СО РАН (Новосибирск)

Рассматривается понятие инновационной инфраструктуры банка, обосновывается необходимость ее создания на микроуровне банка. Предложен подход к проектированию и организации инновационной инфраструктуры банка для реализации инновационной стратегии.

Ключевые слова: инновационная инфраструктура банка, инновационная стратегия банка, инновационная деятельность банка.

Достаточно активно исследователями обсуждаются проблемы создания инновационной инфраструктуры на уровне страны и регионов в целях реализации инновационной стратегии развития России на период до 2020 г. и выполнения инновационных проектов. Задачи инновационного развития актуальны и для финансово-кредитных институтов. Возрастание конкуренции диктует необходимость их инновационного развития, повышения эффективности функционирования, совершенствования услуг. Кроме того, в Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2015 г. [1] предусматривается внедрение инноваций в сфере высокотехнологичных банковских продуктов. Однако учеными и практиками не уделяется достаточно внимания организации и проектированию инновационной инфраструктуры на микроуровне коммерческого банка, несмотря на выявленную учеными-экономистами связь инновационного лидерства и ведущих конкурентных позиций, на рост стоимости банка при реализации инновационных преобразований [2].

Реализация банковских инновационных проектов, составляющих инновационную стратегию, предполагает наличие инновационной инфраструктуры. Без поддержки вспомогательных организаций внедрение банковских инновационных проектов будет сопровождаться рядом информационных, технических, функциональных и других проблем. Уточним: инновационная инфраструктура – «комплекс организаций, имеющих подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающих инновацию и обеспечивающих условия нормального протекания инновационного процесса» [3, с. 240]. Таким образом, под банковской инновационной инфраструктурой будем понимать комплекс взаимосвязанных вспомогательных структур, объектов, а также порядок их взаимодействия, обеспечивающие условия для реализации банковских инновационных проектов и достижения инновационных целей. Необходимость на микроуровне банка проектирования и организации данного комплекса взаимосвязанных структур и регламентации порядка их взаимодействия обуславливается слабой инновационной активностью российских банков и низкой эффективностью издержек на внедрение инноваций.

Роль и место банковской инновационной инфраструктуры в формировании и реализации банковской инновационной стратегии демонстрирует рисунок на с. 58. На нем схематично изображено, как с каждым этапом банковской инновационной стратегии взаимосвязаны области инновационной инфраструктуры (кадровая, информационная, правовая, финансовая, научно-технологическая, консалтинговая, маркетинговая, организационная).

На основе общекорпоративной стратегии банка и его миссии, проведения исследований во внешней и внутренней среде банка возможно формирование банковской инновационной стратегии, включающей в себя построение необходимых областей инновационной инфраструктуры. Ключевые точки роста в занимаемых нишах для банка позволяют определить приоритетные направления инновационного развития в рамках разрабатываемой стратегии. Например, в банк поступает некоторое количество инновационных предложений и идей, их необходимо проанализировать и отобрать эффективные, соответствующие приоритетным направлениям развития. Кроме того, по результатам реализации банковских инновационных проектов необходимо провести оценку результатов и степени достижения запланированных показателей, скорректировать предпринимаемые действия на основе обратной связи.

Таким образом, банковская инновационная инфраструктура решает задачи создания информационного пространства подачи, анализа, обсуждения и тестирования инновационных идей; организации функций по всестороннему анализу проектов; создания условий для апробирования инновационных идей; обеспечения процедуры отбора проектов и их финансирования; оценки реализуемости и эффективности банковских инновационных проектов; формирования механизмов обратной связи; разработки принципов мотивации персонала для повышения инновационной активности; составления отчетности и контроля за реализацией инновационной стратегии и др.

Из вышесказанного можно заключить, что важнейшая роль банковской инновационной инфраструктуры заключается в обеспечении нормальных условий для разработки, тестирования, маркетинга и диффузии бан-



Роль и место банковской инновационной инфраструктуры в формировании банковской инновационной стратегии

ковских инновационных продуктов и технологий. Проектирование банковской инновационной инфраструктуры, соответствующей специфике банка, его ресурсным возможностям и особенностям функционирования, способствует повышению активности его инновационной деятельности. В свою очередь, улучшение бизнес-процессов, распространение инновационных услуг или модификация существующих закрепляет конкурентные преимущества банка и положительно влияет на его эффективность и прибыльность.

В рамках анализируемой инновационной инфраструктуры банка нами выделяются как наиболее значимые кадровая, организационная, финансовая, информационная, правовая, научно-технологическая, консалтинговая, маркетинговая области. Регламентация соответствующих процессов инновационной деятельности, закрепление функциональных обязанностей за конкретными сотрудниками и создание адекватного информационного пространства для сопровождения и анализа инновационных идей сотрудников, клиентов, независимых консультантов позволит организовать эффективный инновационный процесс.

По нашему мнению, наиболее важной является кадровая область – именно она обеспечивает условия для повышения инновационной активности сотрудников на основе реализации мотивационных программ, привлечения и подготовки инновационных лидеров, управления знаниями и обучения.

Разработка информационной поддержки инноваций позволяет создать единые электронные базы данных об инновациях, системы отбора и отслеживания инновационных проектов в прямом доступе для всех сотрудников. Крупнейшие российские банки, такие как

Альфа-Банк, Сбербанк и ВТБ, имеют подразделения, занимающиеся разработкой программ информационного сопровождения банковских инновационных проектов. Однако для региональных и малых банков эффективнее использовать услуги аутсорсинга по сопровождению данной функции. В настоящий момент на рынке информационного сопровождения представлены разнообразные программные продукты, направленные на поддержку инновационной деятельности (HYPE, Vcore, BrainBank inc, Inova Software и др. [4]).

Организационная составляющая банковской инновационной инфраструктуры включает в себя корпоративную культуру в области инновационных изменений; организационную структуру и регламентирование взаимодействия между отделами при рассмотрении процедуры подачи, рассмотрения, экспертизы и оценки эффективности банковского инновационного проекта; отделы, экспертные комиссии, проектные группы и процедуры работы при реализации соответствующих инновационных предложений.

Для реализации банковских инновационных проектов разрабатываются принципы и формируются комитеты (рабочие группы) для определения условий финансирования инновационной стратегии и лимитов проектов, определяются показатели, позволяющие регулярно проводить оценку финансового результата инновационной деятельности.

В таблице более подробно представлены основные составляющие банковской инновационной инфраструктуры на примере одного из крупнейших коммерческих банков России.

Создание эффективных в правовом отношении элементов инновационной инфраструктуры позволит защи-

Инновационная инфраструктура коммерческого банка

Области инновационной инфраструктуры	Содержание
Кадровая	Мотивационная система и обучение персонала: – создание мотивационной схемы для сотрудников, ориентированной на улучшение качества работы, предложение инновационных идей и реализацию инновационных проектов; – управление знаниями; – повышение квалификации сотрудников для обеспечения первоклассного уникального сервиса; – создание условий для повышения инициативности сотрудников
Организационная	Корпоративная культура в области инноваций: – следование модели «Кайзен», когда в каждой сфере деятельности должны осуществляться постоянные улучшения; устранение неэффективных действий; дисциплина; стандартизация; использование leap-технологий; – использование сквозных систем отчетности и управления отношениями с клиентами, позволяющих банку улучшать предложение продуктов и услуг, совершенствовать качество клиентского обслуживания. Организационная структура: – формирование специализированного подразделения, ответственного за инновационные преобразования, – инновационного совета; – определение принципов управления банковскими инновационными проектами; – регламентирование порядка, процессов и сроков взаимодействия отделов при рассмотрении инновационного предложения. Процедура работы с инновационными предложениями: – регламентирование процедур подачи, рассмотрения, экспертизы и оценки эффективности банковского инновационного проекта (на основе расчета экономической добавленной стоимости); – анализ возможности масштабных инвестиций и оперативной реализации небольших пилотных проектов; – формирование экспертной комиссии из сотрудников банка, рабочих групп или комитета с соответствующими полномочиями
Финансовая	Определение принципов выделения бюджета на реализацию инновационной стратегии: – оценка достижимости общекорпоративных целей на основе реализации инновационной стратегии; – оценка финансового результата инновационной деятельности (расчет экономической добавленной стоимости банка при реализации стратегии и без таковой); – оценка рыночных позиций банка в новых сегментах рынка
Информационная	Информационное пространство обеспечения инновационной деятельности: – создание единой электронной базы данных об инновациях, системы отслеживания и отбора инновационных проектов в прямом доступе для всех сотрудников; – наблюдение за процедурой экспертизы инновационной идеи; – отслеживание процессов утверждения и реализации банковского инновационного проекта
Правовая	Обеспечение защиты прав на объекты интеллектуальной собственности: – регистрация результатов интеллектуальной деятельности; – определение порядка защиты от копирования и охраны банковской тайны
Научно-технологическая	Формирование связей с научно-исследовательскими институтами, вузами и международными финансовыми центрами
Консалтинговая	Определение необходимости создания команды под проект. Выявление необходимости проведения эксперимента для оценки реализуемости проекта в реальных условиях ведения бизнеса. Определение инструментария выявления, оценки и степени управления рисками. Формирование элементов проекта с определением исполнителей, ответственных лиц, ключевых показателей и сроков
Маркетинговая	Оценка качества и полноты удовлетворения текущих и будущих потребностей на основе реализации банковских инновационных проектов. Отслеживание тенденций и новинок на международном финансовом рынке. Рекламная поддержка реализации банковских инновационных проектов

тить объекты интеллектуальной собственности от копирования, что особенно актуально для продуктовых инноваций. Тогда кредитная организация сможет получать все выгоды от реализации банковского инновационного проекта на практике. Однако технологические иннова-

ционные проекты в банке менее подвержены копированию и могут обеспечить лучший результат.

Крупные банки располагают собственными научными отделами, а для средних и малых банков принципиально важным становится формирование партнерств

с научно-исследовательскими институтами, вузами и международными финансовыми центрами. Участие в конференциях позволяет установить необходимые контакты. Кроме того, возможно получение инновационных идей из любых источников, например, с помощью организации процесса краудсорсинга. Данная технология сбора инновационных идей достаточно успешно использована Сбербанком для реализации проектов по сокращению очередей, организации пространства офисов и др. [5].

Создание специальной структуры для отслеживания тенденций и отбора новинок на международном финансовом и российском банковском рынках, для оценки качества и полноты удовлетворения потребностей внешних и внутренних клиентов позволит банку быть в курсе рыночных изменений. Сейчас уже недостаточно предоставлять узкоограниченные по возможностям услуги интернет-банкинга и мобильного банкинга. Функциональные возможности удаленных каналов обслуживания постоянно расширяются, многие банки предлагают вклады, кредиты, переводы и другие услуги, требующие проведения мониторинга.

Построение инновационной инфраструктуры на микроуровне банка позволит увеличить инновационную активность банковского сектора, повысить прибыльность и эффективность функционирования кредитных организаций.

Литература

1. О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года: Заявление Правительства Рос. Федерации и Центрального банка Рос. Федерации № 1472п-П13, ЦБ РФ № 01-001/1280 от 5 апр. 2011 г.

2. Jonash R. The power of innovation investment / The Monitor Group. URL: <http://www.docstoc.com/docs/67500078/article-corporate-investment-growth—doc> (дата обращения: 12.11.2013).

3. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. М.: Рос. академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2008. 240 с.

4. Innovation management online concepts. Software and tools. URL: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-product/product-guide-idea-management-applications/> (дата обращения: 20.12.2013).

5. Краудсорсинг. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3/> (дата обращения: 22.12.2013).

6. Сбербанк России (ОАО). URL: http://sberbank.ru/moscow/ru/press_center/all/?id114=11020933/ (дата обращения: 22.12.2013).