

КАРЛОВ ПАВЕЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКА: ВИДЫ,
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ, СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург
2013

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

Научный руководитель:

БЕЛОЗЁРОВ Сергей Анатольевич
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Г Ю1 ЮВЛ Екатерина Михайловна
доктор экономических наук, профессор. Заведующая
кафедрой «Банковское дело» АВТОНОМНОЙ
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Международный банковский институт»

ЧЕРНЕНКО Владимир Анатольевич доктор
экономических наук, профессор кафедры «Деньги и
ценные бумаги» федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего
профессионального образования «Санкт-П
етербургский государственный экономический
университет»

Ведущая организация:

Негосударственное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский университет! управления и
экономики»

Защита состоится «12» марта 2013 г. в 17.00 часов на заседании Диссертационного совета
212.232.36 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном
университете по адресу: 119899, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62, ауд.415.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М.Горького
Санкт-Петербургского государственного университета.

Автореферат разослан «05» февраля 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент

Н.А. Соколова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Анализ развития банковской системы и отдельных банков показывает, что стремясь к активизации своей рыночной позиции, отвечая на изменяющиеся запросы клиентов, регуляторов и собственные потребности, банки всегда внедряли инновации. Однако инновационная деятельность банков не была системной, а, следовательно, не возникало серьезной потребности в теоретическом осмыслении и обосновании инновационного развития современных банков. В последней трети XX столетия в связи с существенным расширением спектра услуг и усилением рыночной конкуренции, банки стали испытывать постоянную потребность во всестороннем развитии инновационной деятельности. Анализ существующей практики показывает, что инновационная деятельность банков стала носить непрерывный характер. Вместе с тем современный уровень теоретических исследований в данном направлении не вполне соответствует практическим потребностям развития инновационной деятельности. Развитие теоретических и теоретико-прикладных исследований в данной области позволит банкам своевременно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, отстаивать свои конкурентные преимущества.

Результатом развития теории банковских инноваций может стать построение системы, позволяющей банкам реализацию инновационных разработок на постоянной основе, моделей управления инновационной деятельностью, которые способствуют постоянному анализу конъюнктуры рынка, разработке и внедрению инноваций, инновационно-ориентированных организационных структур, позволяющих банкам регулярно осуществлять внедрение инновационных решений.

Об актуальности темы настоящего диссертационного исследования говорят также и выводы, полученные по результатам анализа практики функционирования зарубежных банков, которые показывают, что основные достижения на рынке банковских продуктов связаны с формированием в кредитных организациях целостной системы управления инновациями. Отечественные банки также испытывают настоятельную потребность в создании инновационной платформы, которая позволила бы эффективно интегрироваться в мировую финансовую структуру. Организация инновационной деятельности банков тем более актуальна в свете вступления России во Всемирную торговую организацию.

Степень научной разработанности проблемы. Научные публикации, посвященные инновационной деятельности в банках носят несколько разрозненный характер. Теоретические и методологические проблемы внедрения ориентированных на инновации организационных структур рассмотрены в работах таких западных специалистов как Дж. Эндрю, В.Г. Беннис, Т. Буме, П. Друкер, К. Левин, У. Оучи, Т. Питере, Г. Стулкер, Р. Такер, Р. Уотермен, Г. Хофстейд. Изучению данного вопроса были посвящены и труды отечественных ученых, в частности, данной проблемой занимались: В.М. Усоскин, А.И. Полищук, Т.Н. Лобанова, В.В. Гончаров, М.А. Гершман, Л.В. Кох и др. Инновациям в банковской сфере в своих работах уделяли внимание такие российские экономисты как Г.Н. Белоглазова,

С.А. Белозеров, Ю.В. Богатин, А.В. Канаев, Л.П. Кролевецкая, О.И. Лаврушин, О.В. Мотовилов, В.А. Е.М. Попова, В.А. Черненко.

Большинство исследователей рассматривают лишь развитие и внедрение отдельных инновационных разработок в различных областях банковской деятельности. Проблема инновационной деятельности банков изучается современными учеными фрагментарно, в основном, в связи с разработкой новых банковских продуктов или услуг (либо инновации в системе управления банковской ликвидностью, либо инновации в системе риск-менеджмента). Комплексному изучению инновационной банковской деятельности с позиции инновационной организационной структуры уделяется недостаточное внимание. Проблемы внедрения моделей управления инновационной деятельностью банка и оценки эффективности их функционирования, несмотря на большое количество научной литературы, посвященной деятельности финансово-кредитных учреждений, не получили должного освещения ни в российских, ни в зарубежных публикациях. Одна из причин недостаточной изученности данного вопроса обусловлена тем, что модели управления инновационной деятельностью банка только начинают развиваться в отдельных банках. Исходя из вышесказанного, мы пришли к выводу о необходимости дополнительных исследований в области внедрения моделей управления инновационной деятельностью в банках. Изучение данного аспекта банковской деятельности формирует основу для постановки целей и задач настоящего исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью исследования является разработка теоретических и методологических положений в области инновационной банковской деятельности, связанных с определением ее содержания и принципов функционирования соответствующих моделей управления.

Цель диссертационного исследования конкретизирована постановкой ряда задач:

- идентифицировать теоретические и практические аспекты развития и инновационной банковской деятельности;
- выявить виды инновационных стратегий банков;
- предложить типологию моделей управления инновационной деятельностью в банке;
- определить содержание, особенности и факторы «гребешкового типа» развития банковских инноваций;
- раскрыть особенности инновационной деятельности банков в России на основе «гребешкового типа» инновационной деятельности;
- разработать матрицу оценки инновационного потенциала моделей управления инновационной деятельностью банка;

Указанные цели и задачи исследования соответствуют теме диссертационной работы и обусловили объект и предмет научного исследования.

Объект и предмет исследования. В качестве объекта исследования рассматривается банковская деятельность, отличительными особенностями которой является динамизм и инновационные усилия ее субъектов. В качестве предмета исследования выступает инновационная деятельность банков.

Теоретическая, методологическая и информационные базы исследования. Исходя из определения объекта и предмета исследования, поставленных целей и задач был проведен анализ следующих основ и баз исследования:

Теоретической основой диссертационного исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов в области теории финансов, банковского дела, банковского менеджмента и маркетинга.

Методологическую базу исследования образуют общенаучные методы познания. В исследовании были использованы различные приемы и способы анализа, статистики, математики; системный и логический анализ экономической информации и практического опыта; применялись методы исторической и географической интерпретации.

Информационную базу составили законодательные акты РФ, справочные материалы, публикации в периодической печати и научных сборниках, материалы международных конференций, внутренние положения по организации управленческой структуры российских и зарубежных банков.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в выявлении особенностей инновационной деятельности банков, как целостной системы взаимосвязанных элементов. Центральное место в данной системе занимают модели управления инновационной деятельностью кредитных учреждений. В частности, определены следующие модели: система предложений, команды непрерывного совершенствования, политика открытых дверей, новые венчурные команды, инкубатор идей, выдвижение идей и реализация их в масштабах всего банка, инновационные команды, катализатор инноваций.

Наиболее существенные научные результаты, полученные автором:

1. Определены методологические подходы к анализу содержания инновационной банковской деятельности. В экономической теории на сегодняшний день отсутствует ясное представление о банковской инновационной деятельности, как об отдельной категории знания.

2. Установлено, что центральное место в инновационной банковской деятельности занимают четыре типа инновационных стратегий: 1. наступательная; 2. оборонительная; 3. имитационная; 4. стратегия «ниши». Данные стратегии адаптированы к банковской деятельности, что должно способствовать реализации банками взвешенной, рациональной инновационной политики.

3. Предложена типология моделей управления инновационной деятельностью в банке, основывающаяся на ряде критериев: масштаб применения, способ построения, характер разработки и внедрения инноваций, состав сотрудников, занимающихся инновациями, стоимость внедрения инновационной организационной структуры. Использование такой типологии позволяет активизировать инновационную деятельность банка.

4. Выявлены особенности и факторы «гребешкового типа» развития банковских инноваций. Данный тип инновации заключается в том, что уже существующая банковская инновация, которая начинает морально устаревать, получает дополнительное развитие путем его модификации. Данная модификация заключается в изменении свойств и характеристик банковской инновации. Определено важнейшее место

«гребешкового типа» инноваций в современной практике отечественных банков, что позволяет рассматривать банковские инновации, как непрерывный взаимосвязанный процесс.

5. Проведено исследование эволюции развития инновационной деятельности банков в современной России, которое позволило определить основные направления инновационной деятельности отечественных банков и особенности применения «гребешкового типа» инноваций в банковской практике России, что вносит вклад в развитие теории и практики инновационной деятельности отечественных банков.

6. Разработана матрица оценки потенциала моделей управления инновационной деятельностью банка, с помощью которой определяется влияние каждой из предложенных моделей на основные направления инновационной деятельности банка (инновации в дизайне, конкурентных факторах, осуществлении новых программ, потребностях клиентов, бренде банка, в сетевых структурах, ценообразовании и модели работы с клиентами). Внедрение этой матрицы позволит банкам комбинировать имеющиеся инновационные возможности. На основании данной матрицы разработан алгоритм выбора и оценки моделей управления инновационной деятельностью банка.

Перечисленные выше научные результаты определяют теоретическую и практическую значимость проведенного исследования.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования определяется комплексным подходом к проблеме внедрения моделей управления инновационной деятельностью банка и состоит в характеристике роли инноваций в управлении банками; выявлении потенциала внедрения моделей управления инновационной деятельностью банка; классификации соответствующих организационных структур и моделей.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности широкого использования полученных результатов при разработке механизмов управления инновационной деятельностью банка.

Материалы и обобщения, содержащиеся в диссертации, могут использоваться в практической деятельности руководства банков. Так некоторые методические приемы внедрения моделей управления инновационной деятельностью банка, предложенные в диссертации, применялись в Банке «Возрождение» (ОАО). Кроме того, ряд научных результатов, полученных в диссертационном исследовании, были использованы при разработке внутренних нормативных документов Санкт-Петербургского филиала Банка «Возрождение» (ОАО). Предлагаемые классификация, матрица и методика могут применяться преподавателями и студентами при изучении различных курсов в высших учебных заведениях по дисциплинам «Банковское дело», «Банковский менеджмент» и «Теория организации». Материалы диссертации могут также послужить основой для подготовки аналитических сообщений, учебных пособий и специальных курсов.

Апробация результатов исследования. Общие теоретико-методологические положения, научно-методические выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационном исследовании:

- были опубликованы в сборниках научных трудов (Внедрение систем управления взаимоотношений с клиентами, как инновация в управлении банками: материалы XIV международной конференции молодых ученых-экономистов; Специфика финансового менеджмента в банке //Социально-экономическая роль денег в обществе: материалы V международной научно-практической конференции; Особенности оценки рентабельности деятельности банка //Бизнес и общество: материалы V Международной научно-практической конференции; Основные группы и типы банковских инноваций // Предпринимательство и реформы в России: Материалы весенней конференции молодых ученых-экономистов «инновации в современной экономике»;

- опубликованы в периодических научных изданиях из перечня ВАК РФ (Экономика и управление)

- отражены в учебнике «Банковское дело» под ред. С.А Белозёрова и О.В. Мотовилова. - М., 2012

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 6 работах общим объемом 2.3 п.л.

Объем и структура диссертационной работы определяется общей концепцией, целью, задачами, логикой исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 201 источник и приложений. Содержание работы изложено на 152 страницах машинописного текста, включая 14 таблиц, 13 рисунков и 2 приложения.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Определены теоретические и практические аспекты развития и идентификации содержания инновационной банковской деятельности.

Задача определения инновационной банковской деятельности является весьма сложной. На первоначальном уровне, мы предлагаем определить инновационную банковскую деятельность, как процесс, включающий в себя следующие элементы:

1. стратегии инновационной банковской деятельности;
2. модели управления инновационной деятельностью банков;
3. бизнес-процесс внедрения инноваций;
4. совокупность видов инноваций банковской деятельности;
5. результат инновационной деятельности банка. Определены стратегии инновационной деятельности банка

Из определения понятия «инновационная банковская деятельность» следует, что стратегия занимает одно из центральных мест в этой деятельности. Процесс выбора стратегии определен процессом постановки целей инновационной деятельности банка и объединяет его инновационный потенциал.

В диссертационном исследовании определены четыре типа инновационных стратегий банков:

1. Наступательная стратегия применяется банками, которые осуществляют деятельность в соответствии с принципами предпринимательской конкуренции, которая базируется на создании инкрементальных инноваций и сопровождается крупными вложениями банка в инновационный процесс.

2. Оборонительная стратегия направлена на удержание конкурентных позиций банка на тех рынках, на которых он уже работает. Основная задача такой стратегии состоит в оптимизации соотношения «затраты/результат» в инновационной деятельности банка.

3. Имитационная стратегия применяется в банках, имеющих сильные рыночные позиции. Стратегия копирует основные потребительские свойства инноваций, разработанные иными банками.

4. Стратегия «ниши» направлена на развитие инноваций, направленных на удовлетворение потребностей узкого сегмента рынка.

Предложена классификация моделей управления инновационной деятельностью банков

В современных условиях все более высокие требования предъявляются к гибкости организационной структуры, которая определяется как способность своевременной реакции на изменения рыночной конъюнктуры¹. Это свойство должно основываться на способности организационной структуры банка к непрерывной инновационной деятельности. Следовательно, ее необходимо дополнить элементом,

¹ Усоскин В.М. Современный коммерческий банк. М., 2009 — 94 с.

ответственным за разработку и внедрение инноваций. Такие элементы мы предлагаем называть «моделями управления инновационной деятельностью банка». Созданные на базе стандартных организационных структур они будут являться центрами развития инноваций в банке, и способствовать его постоянному обновлению. Условно модели управления инновационной деятельностью банка разделены на 8 типов в зависимости от ее целей и задач.

Под моделями управления инновационной банковской деятельностью понимается совокупность процессов, обеспечивающих анализ конъюнктуры рынка и инновационного потенциала, разработку инновационных предложений и внедрение инноваций, позволяющих банку своевременно отвечать на регулярные изменения конъюнктуры рынка и достигать конкурентных преимуществ над рыночными соперниками.

Предложена следующая типология моделей управления инновационной деятельностью банка:

- система предложений;
- команды непрерывного совершенствования;
- политика открытых дверей;
- новые венчурные команды;
- инкубатор идей;
- выдвижение идей и реализация их в масштабах всего банка;
- инновационные команды;
- катализатор инноваций.

Перечисленные модели способствуют формированию организационной структуры, которая наиболее эффективно активизирует инновационную деятельность. Рассмотрим их более подробно.

Система предложений. Данная модель используется уже на протяжении нескольких десятилетий и является наиболее распространенной. Изначально она выглядела, как ящик для предложений, благодаря которому сотрудники могли делиться своими идеями об усовершенствовании деятельности банка². Система основывается на том, что рядовым сотрудникам наглядно видны недостатки, которые могут быть устранены. Данная модель создается на базе матричной организационной структуры, что обусловлено двойным соподчинением членов инновационного совета. Они одновременно являются сотрудниками банка по различным направлениям деятельности и членами инновационного совета. Последние, как правило, выбираются из числа специалистов самого высокого уровня по каждому из направлений банковской деятельности.

Команды непрерывного совершенствования. В отличие от системы предложений, команды непрерывного совершенствования (КНС) опираются на коллективное творчество и работу в команде.

² Гершман М. А. Инновационный менеджмент — М.: Маркет ДС, 2008. — С. 98

Главным лицом, принимающим важные решения по усовершенствованию, является руководитель банка. Внедрение идей, возникающие в результате мозговых штурмов, которые проводятся КНС, позволяют оптимизировать работу банка, улучшить качество предоставляемых продуктов и услуг. В КНС прослеживается и матричная (в связи с двойным соподчинением членов команд непрерывного совершенствования) и функциональная (между командами непрерывного совершенствования поддерживаются функциональные связи) организационные структуры. Так как система не предполагает быстрого роста, она может быть полезна тем банкам, которые занимают относительно стабильное положение на рынке и нацелены на его сохранении. Как правило, целью внедрения системы КНС является повышение качества работы за счет совершенствования непосредственно рабочих процессов.

Политика открытых дверей. Внедрение данной модели означает, что рядовые сотрудники получают возможность доводить свои идеи по усовершенствованию банка непосредственно руководству банка, в обход служебной иерархии. Наиболее эффективно политика открытых дверей действует в банках, руководство которых мыслит нетрадиционно. Данная система, прежде всего, актуальна для небольших банков внедряющих ограниченное количество инноваций. Первоначально политика открытых дверей, как правило, приносит положительные результаты. Однако, в отсутствие постоянных усилий со стороны руководства банка, мотивация новаторов может быстро сойти на нет. Политика открытых дверей наиболее эффективна в сочетании с другими инновационными организационными структурами.

Новые венчурные команды. Целью организации новых венчурных команд (НВК) является быстрое достижение результатов внедрения нестандартных, обладающих большим потенциалом идей. Они представляют собой целевые команду, основной задачей которой определяется поощрение идей, поиск перспективных решений. НВК создаются в банках, которые стремятся к интенсификации поиска перспективных идей, их поощрению и ускорению разработок и их внедрению. Модель «новая венчурная команда» является отличным инновационным дополнением практически любой организационной формы. Здесь возможна реализация и проектных организационных форм и матричных организационных структур с их двойным соподчинением. НВК функционируют в немногих банках, что обусловлено высокими затратами на их содержание и недостаточностью опыта формирования подобных структур. С другой стороны, эффективно сформированная венчурная команда способна обеспечить приобретение банком устойчивого конкурентного преимущества, заключающегося в оперативном управлении процессами генерирования и внедрения инноваций.

Инкубатор идей. Внедрение модели инкубатора (лаборатории) идей предполагает создание децентрализованной структурной единицы банка, которое доводит до практического воплощения принципиально новые идеи и, передающего готовые решения в другие подразделения для их оценки и использования. Отличительной особенностью модели от рассмотренных ранее, является то, что инкубатор инноваций, как правило, не входит в организационную структуру банка, а выносится в отдельную структуру

на правах аутсорсинга. Еще одна особенностью инкубатора идей - отсутствие мотивации специалистов на разработку инноваций, так как эта деятельность является для них основной.

Выдвижение и реализация идей в масштабах всего банка. Целью данной модели является использование инновационного потенциала всех сотрудников банка. Для анализа потока поступающих идей, создаются специальные группы, возглавляемые старшими менеджерами, отвечающими за работу каждой группы по разработкам, направленным на внедрение лучших предложений. Данная модель управления инновациями актуальна для банков с матричной организационной структурой, так как рабочие группы выполняющие сбор и анализ инновационных предложений имеют двойное соподчинение. Лучше всего эта модель функционирует на фоне длительного отсутствия инноваций в банке. Для того чтобы избежать сбоев в функционировании из-за большого количества идей, необходимо производить поэтапное внедрение структуры. Например, сначала одна такая группа может быть организована в одном из подразделений банка, что позволит заранее подготовиться к большому объему идей и рационализировать процесс их обработки.

Инновационная команда. Рассматриваемая модель предполагает создание в банке сети работников, обладающих сильными новаторскими способностями и способных находить и поддерживать новые перспективные идеи. Сетью таких работников, которую принято называть инновационной командой, руководит топ-менеджер. Данная модель наиболее актуальна для матричной организационной структуры банка из-за двойного соподчинения новаторов и их руководства. Необходимо отметить, что данная модель нуждается в создании сильной мотивации, как новаторов, так и руководства инновационной группы. Мотивация может быть достигнута как в форме создания фонда вознаграждений новаторов, так и посредством создания условий для карьеры. Модель инновационной команды рекомендуется применять с целью повышения соответствующей активности сотрудников банка. Такая система наделена большим потенциалом, но ее внедрение требует больших временных затрат. Первоначально, необходимо подготовить сам персонал банка, провести ряд обучающих семинаров, внедрить нормативную базу для формирования инновационной культуры.

Катализатор инноваций. Данная модель управления инновациями в банке формирует организационную модель, согласно которой идеи остаются в подразделении -инициаторе инновации для их дальнейшей разработки. Модель катализатор инноваций позволяет получать наилучшие результаты в матричных организационных структурах банка, так как в инновационных группах действует двойное соподчинение новаторов и их руководителей. В данной модели большую роль играет система мотивации новаторов, как основной движущей силы данной модели. Поэтому, представляется целесообразным создание фонда, из которого будут выплачиваться вознаграждения отличившимся новаторам и создание возможностей для продвижения по службе самых выдающихся новаторов.

Модели «катализатор инноваций» применяют, в основном, при децентрализованной организационной структуре для осуществления инновационной деятельности на многих стратегических направлениях.

Систему применяют банки, имеющие достаточный опыт работы, возглавляемые сильными руководителями и имеющими в штате подготовленных к инновациям сотрудников.

Определено содержание, особенности и факторы «гребешкового типа» развития банковских инноваций.

Исследуя проблему внедрения банковских инноваций и их жизненного цикла, был предложен «гребешковый» тип развития инноваций (рис. 1). Он заключается в том, что уже существующая банковская инновация, которая начинает морально устаревать, получает дополнительное развитие путем его модификации. Данная модификация заключается в изменении свойств и характеристик банковской инновации.

В процессе исследования, мы пришли к необходимости разделения инноваций на радикальные (коренным образом меняющие представление о существующих банковских продуктах, услугах и технологиях) и инкрементальные (созданные путем модификации уже существующих инноваций). Кроме того, автором выявлено, что в банковской практике постоянно применяются инновации «гребешкового типа», так как банки вынуждены непрерывно модифицировать продукты, услуги и технологии в ответ на изменения конъюнктуры. К тому же, для достижения конкурентного преимущества, банку проще внести коррективы в уже существующие банковские продукты, услуги или технологии, чем разрабатывать новые. Бесспорно, разработка новых банковских услуг и технологий позволила бы банку приобрести конкурентные преимущества перед рыночными соперниками, чем модификация уже существующих услуг или технологий. Но разработка радикальных инноваций потребует от банка большей мобилизации ресурсов, которые могут себе позволить лишь наиболее крупные организации.

<i>Инновация</i>	<i>Эффект</i>	<i>Этап 2</i>	<i>Мод</i>		<i>Этап 5</i>	<i>Замедле</i>	<i>Этап 6</i>	<i>Спад</i>	<i>Я</i>	<i>Ч</i>
<i>Инициация</i>										
<i>Стадия разработки</i>				<i>Стадия внедрения инновации</i>						

- кривая эффективности инновации
- порог эффективности инновации
- гребешковый рост инновации

Рис. 1. Гребешковый тип развития инноваций [составлено автором]

Поэтому гребешковый тип инновационного развития играет особую роль в деятельности отечественных банков. Это связано с тем, что банковская система России

лишь набирает силы, опыт и капитал. Отечественные банки пока не в силах заниматься самостоятельной разработкой и внедрением радикальных инноваций и, поэтому, они вынуждены копировать уже существующие банковские инновации у зарубежных банков³. Несомненно, результаты такого копирования все равно являются уникальными, так как банки, так или иначе вынуждены адаптировать уже существующие за рубежом инновации к реалиям российского рынка.

Раскрыта хронология развития инновационной деятельности банков в России за период с 1990 года по настоящее время.

Рассматривая опыт инновационной деятельности отечественных банков, автором выделено четыре этапа становления банковской инновационной деятельности в России:

Первый этап развития банковских инноваций в России приходится на 1990-97 гг. Его можно охарактеризовать как период становления инновационной деятельности. В это время российские банки в основном занимались операциями с иностранной валютой, проведением расчетных операций клиентов из числа юридических лиц. Существовавшая в России гиперинфляция и нестабильность экономики давали возможность банкам получать большую прибыль без существенных затрат и развития инфраструктуры. Подобная ситуация не стимулировало банки к повышению клиентоориентированности, поэтому их инновационная деятельность заключалась в основном в разработке и внедрении услуг и технологий, обслуживающих расчеты.

В 1998-2001 гг. проходил второй этап развития банковских инноваций в России. Он стал переходным, поскольку пришелся на время масштабного внутрироссийского экономического кризиса и восстановления после него. Кризис финансовых рынков, в основном, ГКО, и резкое снижение доходности вынудили банки переориентироваться на другие направления деятельности, в том числе кредитование реального сектора экономики и обслуживание населения.

Третий этап развития инновационной деятельности банков в России пришелся на период 2002-07 гг. Его можно охарактеризовать как период интенсивного развития инноваций, быстрого роста отечественной экономики в целом и благосостояния населения. Многие банки с целью увеличения доходов и диверсификации деятельности стали развивать розничное направление.

Четвертый этап развития банковской инновационной деятельности в России начинается в 2008 г. и длится по настоящее время. Его можно охарактеризовать, как период преодоления последствий мирового финансового кризиса. Российский банковский рынок достиг определенного уровня зрелости, в том числе и в плане инновационного развития. Ужесточение конкурентной борьбы и повышение финансовой грамотности населения привели к тому, что инновации стали для банков уже не роскошью, а необходимостью.

Разработана матрица оценки инновационного потенциала моделей управления инновационной деятельностью банка.

³ Например: Кох Л.В. Инновационный характер развития банковского бизнеса на современном этапе/Современная модель эффективного бизнеса: монография. Книга 2 /А.А. Ардзинба, А.В. Водопьянов, Л.В. Кох и др. — Новосибирск: ЦРНС — Изд-во «СИБПРИНТ», 2008. — С. 71-73

На основании исследования сильных и слабых сторон инновационных организационных структур, предлагаем матрицу инновационных возможностей банка (таблица 1).

Таблица 1

Матрица оценки инновационного потенциала моделей управления инновационной деятельностью банка⁴

Область инновации / модели управления инновационной деятельностью банка	СП	кне	ПОД	НВК	ИИ	ВИВМВБ	ИК	КИ
Технологические	0	1	0	1	1	0	1	1
В продуктах и услугах	1	1	1	2	2	2	2	1
Бизнес-модели	1	0	1	2	0	1	2	2
В области бизнес-процессов	1	2	1	2	1	1	2	1
Использования ресурсов/активов банка	2	0	1	2	1	2	2	2
В дизайне	1	2	1	2	0	1	1	1
В конкурентных факторах	0	0	1	2	0	1	2	1
Программные	0	0	0	2	0	0	2	1
В потребностях клиентов	0	2	0	2	0	0	2	2
В бренде	1	1	0	1	0	1	2	2
Сетевые	0	1	0	2	0	1	2	2
В ценообразовании	0	1	0	2	0	0	1	2
В модели работы с клиентами	1	1	1	2	0	1	1	2

Источник: составлено автором

Матрица позволяет определить влияние каждой из предложенных инновационных организационных структур на основные направления инновационной деятельности банка (инновации в дизайне, в конкурентных факторах, в запуске новых

⁴ в матрице использованы следующие сокращения типов моделей управления инновационной деятельностью банка: СП - система предложений; КНС - команды непрерывного совершенствования; ПОД - политика открытых дверей; НВК - новые венчурные команды; ИИ - инкубатор инноваций; ВИВМВБ - внедрение инноваций в масштабах всего банка; ИК - инновационная команда; КИ - катализатор инноваций.

программ, в потребностях клиентов, в бренде банка, в ценообразовании, в модели работы с клиентами и сетевые инновации). Предлагаемая матрица, позволяет банку оптимально комбинировать инновационные возможности для достижения целей.

Матрица позволит банкам оптимизировать инновационные возможности для достижения рыночных целей с учетом снижения риска ликвидности. Она позволяет проанализировать модели управления инновационной деятельностью банка. Каждая модель управления инновационной деятельностью направлений инновационной деятельности. При этом оценка **2** балла означает, что модель управления инновационной деятельностью банка способна разрабатывать радикальные инновации; **1** балл - что данная модель способна разрабатывать лишь локальные инкрементальные инновации, и **0** баллов - что данная модель не влияет на данное направление инновационной деятельности банка.

Таким образом, исходя из общей стратегии банка, его инновационной стратегии, целей и задач, которые ставит перед собой банк в части развития инноваций, банк может выбирать одну из моделей управления инновационной деятельностью или же их комбинацию. Другими словами, если, банк ставит перед собой задачу регулярного развития инноваций, обеспечивающих развитие продуктов и услуг, но разработка радикальных инноваций для него слишком дорога то, руководствуясь матрицей оценки инновационных возможностей моделей управления инновационной деятельностью, мы находим строку «продукты и услуги» и пересечение в ней столбцов с оценкой «1» (инкрементальные инновации). Здесь подойдут такие модели, как система предложений, команды непрерывного совершенствования, политика открытых дверей и катализатор инноваций. Далее банк выбирает наиболее подходящую для него модель (или комбинацию моделей) в зависимости от существующей у него в данный момент организационной структурой и наличием ресурсов для внедрения данной модели.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

- 1. Карлов П.А. Инновационные системы управления взаимоотношений с клиентами в коммерческих банках // Экономика и управление . - 2010. - №3 (53). С. 73-76.**
- 2. Карлов П.А. Оценка эффективности организационной структуры коммерческого банка // Экономика и управление . - 2011. - №6 (68). С. 108-113.**
3. Карлов П.А. Внедрение систем управления взаимоотношений с клиентами, как инновация в управлении банками: материалы XIV международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 27-28 ноября 2008 г.) - СПб.: КЭТиФМ ЭФ СПбГУ, 2008. С. 62-63.
4. Карлов П.А. Специфика финансового менеджмента в банке // Социально-экономическая роль денег в обществе: материалы V международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 25-26 декабря 2008 г.). - СПб.: СПбАУЭ. 2009. С. 46-48.
5. Карлов П.А. Особенности оценки рентабельности деятельности банка // Бизнес и общество: материалы V Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 20-22 января 2009 г.) - СПб.: КЭТиСП ЭФ СПбГУ, 2009. С. 175-177.
6. Карлов П.А. Основные группы и типы банковских инноваций // Предпринимательство и реформы в России: Материалы весенней конференции молодых ученых-экономистов «инновации в современной экономике». 24 апреля 2009 г. - СПб.: ОЦЭиМ, 2009. С. 21-22.