

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКУ ЯК ФАКТОР ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Розроблено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії розвитку банку на основі матричного підходу, який дозволяє ідентифікувати поточну конкурентну позицію банку в межах відповідної зони, виходячи із взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівнем інноваційного потенціалу.

Ключові слова: банківські інновації, інноваційний потенціал банку, стратегія, рівень інноваційного потенціалу, зонування діяльності банку.

Постановка проблеми. Актуальність інноваційного шляху розвитку банків сьогодні є беззаперечною. Динаміка збільшення кількості банків у банківському секторі України свідчить про загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг. Ця проблема загострюється нестабільністю ринкового середовища, недосконалістю банківського законодавства та частотою зміни запитів та вподобань споживачів. Банки, незалежно від розмірів їх капіталу, змушені здійснювати постійний пошук шляхів забезпечення свого виживання та розвитку шляхом оцінювання перспективних змін потреб споживачів, відновлення асортиментних рядів, надання пропонованим послугам нових рис та досягнення нових рівнів задоволення потреб, пошуку та застосування нових форм та способів надання послуг. За таких умов, особливої актуальності набуває питання обрання стратегії подальшого розвитку банку. Варто акцентувати увагу на тому, що більшість середніх та невеликих вітчизняних банків не мають чітко вираженої та обґрунтованої концепції інноваційного розвитку. Це пов'язано, в перше чергу, з проблемами фінансового походження та незначним рівнем їх інноваційного потенціалу. В той же час, будь-який банк може обрати інноваційний шлях розвитку, якщо чітко усвідомить власні можливості та об'єктивно оцінить рівень свого інноваційного потенціалу, систематичний моніторинг якого є запорукою прийняття правильних стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологія формування, оцінки та управління інноваційним потенціалом суб'єктів господарювання знайшла широке відображення у роботах О. Амоші, Ю. Бажала, О. Балацького, Б. Буркинського, Л. Водачек, Є. Галушки, І. Галиці, С. Ілляшенка, С. Ільєнкової, Н. Краснокутської, В. Мединського, Ю. Шипуліної та ін. Проте інноваційний потенціал банків, специфіка формування його структури, оцінка та розвиток ще не стали предметом спеціального наукового дослідження. Зауважимо, що окремі аспекти інноваційної діяльності банків відображено в роботах Т. Васильєвої [1], О. Васюренка [2], А. Єпіфанова [3], С. Козьменка [4], А. Кузнецової [5], С. Леонова [6], Б. Луціва [7], С. Онишко [8], А. Пересади [9], Л. Федулової [10] та ін. В той же час, незважаючи на значну кількість наукових розробок в зазначеній сфері, ця проблематика розглядається фрагментарно зокрема, подальшого дослідження вимагає ряд питань пов'язаних з розробкою методичних підходів до комплексної оцінки інноваційного потенціалу банку та впливом його рівня на обранням подальшої стратегії розвитку банку.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій та науковому обґрунтуванні підходів до управління вибором стратегії розвитку банку з врахуванням рівня його інноваційного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний потенціал банку - це інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) реальних ресурсів; 2) потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні банком; 3) здатності та готовності банку сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Основними видами ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності банків є: фінансової, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та маркетингові.

Акцентуємо увагу на тому, що основу інноваційного потенціалу складають не лише реальні ресурси, а і потенційні. Іншими словами, поняття «інноваційний потенціал банку» має інтегрально відображати поточні та майбутні можливості банку трансформувати вхідні ресурси в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб стратегічну мету своєї діяльності. Характеризуючи інноваційний потенціал банку, слід враховувати: наявні у його розпорядженні на момент оцінки ресурси та ті ресурси, які у визначений термін можуть бути залучені з інших джерел.

Потенційні інноваційні можливості банку – це не залучені на даний час ресурси, які можуть бути за необхідності мобілізовані та використані банком.

Крім того, зазначимо, що ми також акцентуємо увагу саме на **інноваційному характері досліджуваних ресурсів**, тобто в поле зору потрапляють лише ті з них, які банк зможе виділити на інноваційну діяльність, а не вся сукупність ресурсів, яка є в наявності у банківській установи в цілому. Ми вважаємо, що банки, незалежно від їх розміру, сфери спрямування діяльності та розгалуженості філіальної мережі мають формувати інноваційний потенціал, по-перше, за рахунок тих ресурсів, які банк в змозі виділити на реалізацію інноваційних заходів; а по-друге, ці інноваційні ресурси мають бути здатними до використання саме в інноваційній сфері. Тобто, на нашу думку, інноваційний потенціал формується за рахунок відділення з кожної складової ресурсного потенціалу банку частини ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Таким чином, інноваційний потенціал банку є синтетичною величиною, яка включає досить велику кількість складових, тому процедура його оцінки потребує глибоко системного аналізу усіх складових. Виходячи з цього, можна цілком впевнено стверджувати про неможливість оцінки рівня інноваційного потенціалу одним показником та про необхідність здійснення поелементної оцінки кожної окремо взятої складової. Після цього виникає потреба у приведенні отриманих даних у співставний вигляд для того щоб мати можливість їх поєднання в інтегральному показнику. Зауважимо, що складові інноваційного потенціал банку є різноплановими, як за змістом, так і за одиницями виміру, тобто одні можна оцінити кількісно, а інші підлягають лише якісній оцінці.

Тому, механізм оцінки інноваційного потенціалу банку, на нашу думку, має ґрунтуватися на дворівневій оцінці (I рівень – поелементна, II рівень – інтегральна). Тобто, спочатку з метою виявлення слабких місць проводиться поелементна оцінка складових інноваційного потенціалу, далі з метою приведення отриманих даних до єдиного співвимірного інтервалу розраховується середня з середніх групових; а потім розраховується інтегральний показник, який відображає загальний рівень інноваційного потенціалу, виходячи з якого можна приймати рішення щодо подальшого розвитку банку.

Таким чином, запропонований механізм оцінки інноваційного потенціалу банку передбачає не лише кількісну, але й якісну оцінку кожної складової, враховує різноплановість об'єктів дослідження, несівставність та багатовимірність вхідних

даних.

Визначений в результаті оцінки рівень інноваційного потенціалу банку є однією з передумов прийняття рішення щодо обрання подальшої стратегії розвитку банку.

Зауважимо, що характерною рисою сучасного управління банківськими установами є взаємопроникнення стратегічного та інноваційного менеджменту, скільки за сучасних умов саме банківські інновації визначають перспективи його подальшого розвитку.

Перейдемо до розгляду стратегій інноваційного розвитку банку в залежності від рівня його інноваційного потенціалу та величини капіталу.

Найбільш точно визначити стратегію подальшого інноваційного розвитку банку, на нашу думку, дозволяє матриця, яка представлена рис. 1

Для обрання необхідної стратегії спочатку ми пропонуємо провести зонування діяльності банку в залежності від відповідності рівня інноваційного потенціалу граничним межах та позиції банку на ринку банківських послуг за величиною капіталу.

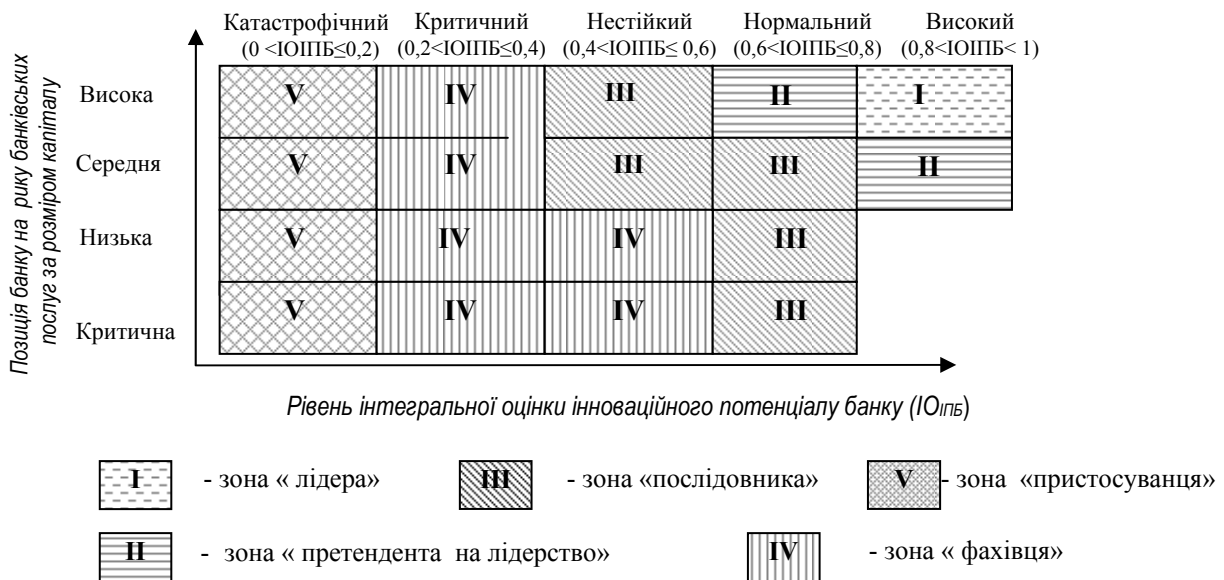


Рис. 1 Матриця стратегій інноваційного розвитку банку (власна розробка)

Зонування у даній матриці пропонуємо проводити у такий спосіб: по горизонталі відкладається рівень інноваційного потенціалу банку (катастрофічний, критичний, нестійкий, нормальний, високий), по вертикалі відкладається позиція банку на ринку банківських послуг за величиною капіталу (висока, середня, низька, та критична). У загальному вигляді пропонована матриця містить 17 квадрантів. Квадранти утворюють п'ять зон, які визначають тип подальшої стратегії інноваційного розвитку банку з позиції взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за розміром капіталу та рівня інноваційного потенціалу.

Як видно з рис. 1, в залежності від зони, в яку потратив об'єкт дослідження, він має два напрямки подальшого розвитку: горизонтальний та вертикальний. Ми не

розглядаємо напрямок руху по діагоналі, оскільки, на нашу думку, такий підхід є висовитратним та високоризиковим.

Горизонтальний шлях розвитку має на меті підвищення рівня інноваційного потенціалу банку, а вертикальний розвиток передбачає нарощення капіталу банку. При цьому ми акцентуємо увагу на тому, що необхідно застосовувати комбінований підхід до стратегічного управління розвитком банку. Оскільки в обох випадках управлінські рішення направлені на поліпшення фінансового стану, різниця полягає лише в обранні пріоритетних напрямків розвитку. Слід зазначити, що обравши стратегію, спрямовану на нарощення капіталу, банк ніколи не зможе зайняти лідируючу позицію, що наглядно ілюструє запропонована нами матриця (рис. 1). Отже фінансову стратегію можна розуміти двояко: з одного боку, її розробка та впровадження сприяють зміцненню інноваційного потенціалу, а з іншого – збільшенню капіталу банку, що в свою чергу, сприяє зміцненню його позиції на ринку банківських послуг. Слід також зазначити, що в межах даного дослідження ми розглядали фінансову стратегію з точки зору її цінності для розвитку інноваційного потенціалу банку.

Таким чином, ми пропонуємо розмежовувати *п'ять базових зон, які визначають подальший розвиток банку в залежності від рівня розвитку його інноваційного потенціалу*: I зона «лідера» – зона високих показників; II зона «претендента на лідерство» – зона відносно високих показників; III зона «послідовника» – зона середніх показників; IV зона «фахівця» – зона низьких показників; V зона «пристосування» – зона критичних показників.

Зона «лідера». Банки, стратегічна позиція яких відповідає цій зоні, мають провадити активну інноваційну діяльність, оскільки ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі. Також зазначимо, що ринковий лідер не лише впроваджує інновації, а й постійно вдосконалює їх якість, тобто, на відміну від банків-претендентів на лідерство чи послідовників, які використовують стратегію "зняття вершків" успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний продукт, постійно працює над його удосконаленням з метою підвищення якості.

Зона «претендента на лідерство» ідентифікована нами для банків, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються та ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки, мають нормальний, а іноді навіть високий рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, тобто потрапляють у зону відносно високих показників.

Зона « послідовника». Банки, стратегічна позиція яких відповідає зоні «послідовника», як правило, не прагнуть атакувати лідера, проте ретельно охороняють свою частку ринку. Послідовник прагне утримувати своїх клієнтів, хоча й не відмовляється від отримання частки на ринках, що створюються. Важливою рисою стратегічної поведінки такого банку є те, що він у своїй ринковій стратегії концентрує увагу на збереженні "статус кво", що відводить його вбік від інтенсивної конкурентної боротьби. Дану стратегію застосовують банки з середнім рівнем розвитку та нормальним або нестійким рівнем забезпеченості інноваційними ресурсами, тобто банки, які мають у своєму розпорядженні достатню кількість необхідних ресурсів для забезпечення успішного функціонування, однак не завжди мають можливість для запровадження інновацій.

Зона «фахівця» ідентифікована нами для банків, які мають критичний рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, однак майже не мають проблем з поточним забезпеченням своєї діяльності необхідними ресурсами. Банк «фахівець» цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком у цілому. Тут конкуренція є особливо жорстокою, оскільки відсутній простір для відступу. Тому "банки-фахівці"

зобов'язані особливо пильно стежити за існуючими конкурентами, бути готовими негайно адекватно відреагувати на будь-яку зміну ситуації у відповідній ніші. Така позиція дозволяє банкам розвиватися поступово та отримувати конкурентні переваги в окремому сегменті, що у свою чергу, дозволяє їм отримувати додаткові прибутки, з подальшим застосування їх на розширення асортименту.

Зона «приспосовання». Стратегічна позиція зазначеної зони вимагає від банків підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок постійного незначного удосконалення своєї діяльності. Такі банки мають швидко адаптуватися та пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Банки, які опинилися в такій зоні, мають запроваджувати низьковитратні та короткострокові за терміном реалізації інновації. Зокрема, якщо говорити про інноваційну діяльність з цієї точки зору, слід підкреслити надзвичайну актуальність розробки клієнтоорієнтованої стратегії шляхом запровадження інноваційних привабливих умов для залучення клієнтів. При цьому інноваційні зміни мають відбуватися у всіх сферах діяльності банку. Особливої актуальності поряд з продуктовими та технологічними інноваціями набувають процесні. Так, якщо банк планує вийти з кризи таким шляхом, то усі його ланки мають бути готові до поступових радикальних змін.

Надалі нами були розроблені рекомендації щодо формалізації стратегічної поведінки банку в межах визначених зон (табл.1).

Конкретизуємо, визначені у табл. 1 рекомендації щодо розроблення стратегії подальшого розвитку банків.

Стратегія утримання досягнутої позиції. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що банк має захищати зайняту позицію шляхом оновлення продуктового ряду у відповідь на дії конкурентів та постійного удосконалення якості послуг, що надаються. Зазначимо, що утримати досягнуту позицію можна як шляхом захисту всього ринку, так і захисту слабких місць, тобто тих продуктово-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість.

Стратегія конгломератної диверсифікації. Банки інтенсивно розвиваються за рахунок розробки нових послуг, які технологічно не пов'язані з уже існуючими продуктами та реалізуються на нових ринках збуту. На думку західних фахівців, за сучасних умов, перспективними напрямками комерційних банків може стати супроводження сфер медичного обслуговування та пенсійного забезпечення.

Стратегія захисту ринкової позиції базується на наступному принципі: не відставати від інших, однак і не претендувати на домінування.

Стратегія концентрованого росту пов'язана з інноваційними змінами у спектрі банківських продуктів та технологій обслуговування, повноцінна реалізація яких передбачає спроможність персоналу банку активно генерувати нові ідеї, наявність досконалого маркетингового забезпечення та значного рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, а також спроможності банку до організації інноваційного процесу, побудованої на принципах паралельності здійснення окремих його стадій, що означає організацію інноваційної діяльності як бізнес-процесу. Слід зазначити, що характерною ознакою даної стратегії є впровадження радикальних інновацій. Іншими словами, банкам необхідно не копіювати банківські інноваційні продукти чи технології, а розробляти та впроваджувати власні ексклюзивні банківські продукти чи радикальні зміни в структурі управління банком. При цьому зазначимо, що така стратегія є високвитратною та високоризиковою.

Таблиця 1

Основний зміст стратегій розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу

Зона	Рівень ІПБ / Позичія банку на ринку банківських послуг за розміром капіталу	Напрямки зміни позиції банку в межах матриці стратегій інноваційного розвитку банку	Рекомендована стратегія	Характеристика рекомендованої стратегії	Цільові завдання рекомендованої стратегії
Зона «лідера»	Високий / висока	Незмінне функціонування	Стратегія утримання досягнутої позиції	Оновлення продуктового ряду, постійне удосконалення якості послуг, що надаються	Утримання ринкової позиції лідера
	Високий / середня	Горизонтальний та вертикальний – нарощення інноваційного потенціалу	Стратегія конгломератної диверсифікації	Розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	Підсилення ринкової позиції лідера
Зона «претендента на лідерство»	Нормальний / висока		Стратегія концентрованого росту	Розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	Зайняття позиції лідера на ринку банківських послуг
	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Удосконалення існуючих продуктів або впровадження радикальних інновацій	Зайняття позиції лідера на ринку банківських послуг України
Зона «послідовника»	Нормальний / середня, нестійкий / висока, нестійкий / середня	Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія центрованої диверсифікації	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Зміцнення становище на ринку банківських послуг та нарощення інноваційного потенціалу
	Нормальний / низька	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія диверсифікованого зростання	Пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку	Розширення ринку та пропонуваної номенклатури продуктового ряду, розподіл ризиків
Зона «фахівця»	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
	Нестійкий / низька, нестійкий / критична, критична / низька, критичний / критична	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія центрованої диверсифікації	Пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку	Збільшення рівня свого інноваційного потенціалу та покращення на цій основі свого загального фінансового стану
Зона «приспівача»	Критичний / висока, критичний / середня	Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія горизонтального інтегрованого росту	Активне впровадження різнотипових продуктивних та організаційно-управлінських інновацій	Збільшення рівня інноваційного потенціалу
	Катастрофічний / критична, катастрофічний / низька, катастрофічний / середня, катастрофічний / висока	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	Здійснення комплексу заходів, спрямованих на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «приспівача»	Катастрофічний / критична, катастрофічний / низька, катастрофічний / середня, катастрофічний / висока	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія вертикального інтегрованого росту	Об'єднання з іншими кредитними установами з метою недопущення банкрутства	Вихід з кризового стану
		Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія обережного просування	Постійне удосконалення абсолютно всіх сфер діяльності банку	Вихід з кризового стану

Стратегія центральної диверсифікації, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів. Особливість даної стратегії полягає у тому, що банк, не змінює пріоритетних напрямків своєї діяльності, функціонує в звичайному режимі, одночасно здійснюючи при цьому пошук додаткових можливостей для здійснення інноваційної діяльності на основі своїх сильних сторін.

Стратегія диверсифікованого зростання сутність якої полягає у досягненні синергетичного ефекту, який реалізується шляхом об'єднання двох абсолютно різних напрямків бізнесу, ефективність яких у сукупності є значно вищою, ніж поодиноці. У якості приклада такого напрямку розвитку можна привести входження комерційних банків в страховий та інвестиційний бізнес. Дана стратегія є більш інноваційною, порівняно з попередньою, однак менш ризиковою, оскільки відбувається перерозподіл ризиків.

Стратегія горизонтального інтегрованого зростання. При горизонтальній інтеграції комерційні банки концентрують свою увагу на зміцненні інноваційного потенціалу шляхом запровадження низьковитратних інновацій.

Стратегія вертикального інтегрованого зростання, за якої банки намагаються змінити своє становище на ринку банківських послуг, зокрема, шляхом створення об'єднань або поглинань.

Стратегія обережного просування характеризується постійним удосконаленням абсолютно всіх сфер діяльності банку. Зазначимо, що це може бути незначне удосконалення, ефект від якого важко одразу помітити, однак у сукупності такі удосконалення дозволяють отримати значні стратегічні переваги. Крім того, у рамках даної стратегії, банки які опинилися у скрутному становищі можуть застосовувати **елементи нішової стратегії**, тобто акцентувати увагу на окремих пропонованих банком послугах. У якості приклада такого підходу можна привести досвід російського банку Дельта-Кредит, керівництво якого прийняло рішення про зосередження уваги лише на одному продукті – іпотечному кредитуванні, провело реінженіринг бізнес-моделі та кардинально змінило філософію діяльності банку. У результаті таких дій зазначений банк вийшов на якісно новий рівень функціонування

Висновки. Таким чином, запропонований нами підхід дозволяє обрати необхідну стратегію подальшого розвитку банку з врахуванням позиції банку на ринку та рівня розвитку його інноваційного потенціалу, що дозволить більш ефективно управляти формуванням та використанням інноваційного потенціалу банку. Крім того, маніпулюючи в межах побудованої нами матриці, ми маємо змогу розглядати проблему в динаміці, що дозволяє не лише сформулювати необхідну стратегію, але і модифікувати її в результаті переходу банку по квадратах чи зонам. Крім того, матриця стратегій інноваційного розвитку банку дозволяє визначити не лише поточний стан банку, але і перспективи його подальшого розвитку.

Література

1. Васильєва Т. А. Банківське фінансування інноваційної діяльності : монографія / Т. А. Васильєва. – Суми : Ділові перспективи. – 2006. – 60 с.
2. Васюренко О. В. Банківський менеджмент : посібник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
3. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А. О. Єпіфанов. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 417 с.

4. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с. – (Серія «Майстер-клас»).

5. Кузнєцова А. Аналіз критеріїв економічної доцільності банківського кредитування інноваційних проектів та розрахунок ефективності / А. Кузнєцова // Вісник Української академії банківської справи : зб. наук. праць. – 2005. – №1 (18). – С. 65-72.

6. Леонов С. Інвестиційний потенціал банківської системи : теоретичні основи формування та оцінки з позиції системного підходу / С. Леонов // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць / ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – т. X. – (Серія "Економіка"; вип. 127). – С. 280–289.

7. Луців Б. Напрями формування й розвитку інвестиційно-банківських інститутів в Україні / Б. Луців // Вісник Української академії банківської справи. – 2001. – №1(10). – С. 39-43.

8. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія / С. В. Онишко – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. – 434 с.

9. Пересада А. А. Управління банківськими інвестиціями : монографія / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. – К. : КНЕУ, 2005. – 388 с.

10. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.

Summary. Methodological approach to formation of competitive development strategy of the bank on the basis of matrix approach that let identify current position of the bank within the scope of proper zone on the assumption of interdependence of its position on the market of banking services by the amount of capital and the level of innovation potential

Keywords: banking innovations, innovation potential of bank, strategy, level of innovation potential, zoning of bank's activity

Стаття надійшла до редакції 13.02.2011