

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

ЕРОШКИН ЮРИЙ ВИКТОРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
Поздеев Валерий Леонидович,
доктор экономических наук,
профессор

Самара – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы инновационной деятельности коммерческих банков	9
1.1. Роль инноваций в развитии банковской деятельности	9
1.2. Инновации в банковском секторе Республики Марий Эл	24
1.3. Риски инновационной банковской деятельности	35
2. Совершенствование управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков на основе морфологического метода	45
2.1. Концепция морфологического подхода к управлению рисками инновационной деятельности коммерческих банков	45
2.2. Факторы рисков инновационной деятельности коммерческих банков	60
2.3. Комплексная оценка рисков инновационной деятельности коммерческих банков	70
3. Совершенствование управления стратегическим риском инновационной деятельности коммерческих банков	81
3.1. Взаимосвязь системы стратегического управления инновационной деятельностью с риск-менеджментом коммерческих банков	81
3.2. Методические рекомендации по снижению стратегического риска инновационной деятельности коммерческих банков	99
Заключение	110
Список литературы	115
Приложения	134

Введение

Актуальность темы исследования. Одним из основных факторов эффективной деятельности коммерческих банков является политика постоянного обновления банковских продуктов и систем управления. Это вытекает из многих условий, определяющих инновационный тип развития экономики. Во-первых, банки и клиенты банков – партнеры по бизнесу. Каждый из них преследует свои цели, но в то же время они участвуют в делах друг друга. Это выражается в сохранении и приумножении капитала клиентов на основе взвешенной финансовой и инновационной политики банка, что, в свою очередь, обеспечивает формирование доходов банка. Во-вторых, инновационная активность банков является фактором их конкурентоспособности, и не только во внутренней, но и во внешней среде. В-третьих, инновационная деятельность банка связана с развитием новых коммуникаций и банковских технологий.

Коммерческие банки, реализующие инновационные товары (услуги), сталкиваются с рядом проблем, связанных с недостаточной методологической проработанностью вопросов управления инновационной деятельностью. Банковская сфера в отличие от сферы материального производства имеет определенные особенности при организации инновационного процесса. К ним относятся большое количество клиентов и высокую зависимость от них; сильную межбанковскую конкуренцию, что обуславливает необходимость инновационной деятельности; непредсказуемый процесс появления новых идей, которые не относятся к результатам научных изысканий.

Инновационная деятельность характеризуется высокой неопределенностью, что в свою очередь требует применения гибких и адаптивных моделей управления рисками. Объективные сложности практической реализации нововведений в банках показывают, что инновационная деятельность требует выделения управления инновационными рисками в отдельную сферу риск-менеджмента коммерческого банка, основные элементы которой, с одной стороны, учитывают особенности деятельности банка, а с другой – по-

зволяют значительно сократить ущерб от возникновения рискованных ситуаций и повысить эффект от коммерциализации нововведений.

В этих условиях приобретают актуальность исследования в области инструментария управления рисками инновационной деятельности коммерческого банка, что и определило выбор темы диссертационной работы.

Степень изученности проблемы. Значительный вклад в развитие теории инновационного развития внесли такие ученые, как С.Ю. Глазьев, А. Клейнхт, Н.Д. Кондратьев, М.И. Туган-Барановский, Й. Шумпетер, Ю.В. Яковец и другие.

Вопросы развития управления инновационной деятельностью коммерческих банков рассматривались в трудах А.А. Аюпова, И.Т. Балабанова, А.С. Борисова, В.И. Вагизовой, В.С. Викулова, Ю.Н. Захарова, Р.А. Исаева, Л.В. Кох, Л.Р. Курмановой, О.И. Лаврушина, А.В. Муравьевой, Т.В. Никитиной, И.М. Подложена, Т.Ю. Поповой, И.А. Семагина, Э.А. Уткина и других ученых.

Проблемами управления рисками инновационной деятельности банков занимались Е.А. Гришина, И.Н. Демчук, В.А. Кондрашов, В.И. Корнейчук, А.И. Полищук, Ю.Ю. Русанов, Т.А. Устинова, В.И. Чаленко и другие.

Несмотря на совокупность исследований различных аспектов инновационной деятельности коммерческих банков, вопросы инструментария управления рисками инновационной деятельности банков являются недостаточно разработанными, что определило выбор темы, цели задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических аспектов и практических рекомендаций по совершенствованию управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков.

В соответствии с поставленной целью выделены следующие задачи исследования:

– выделить наиболее значимые риски инновационной деятельности коммерческих банков;

- разработать методические рекомендации по управлению рисками инновационной деятельности коммерческих банков на основе морфологического метода;
- выделить факторы возникновения рисков инновационной деятельности коммерческих банков;
- обосновать взаимосвязь стратегии инновационного развития коммерческих банков с системой риск-менеджмента;
- разработать методические рекомендации по управлению стратегическим риском инновационной деятельности коммерческого банка.

Предметом данного диссертационного исследования является совокупность экономических отношений, которые формируются на рынке банковских услуг, в аспекте управления рисками инновационной деятельности коммерческого банка. **Объектом исследования** избрана инновационная деятельность коммерческих банков.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам теории инновационного развития экономики, банковского менеджмента и риск-менеджмента, материалы научных семинаров и конференций.

В процессе выполнения диссертационной работы использовались такие общенаучные методы исследования, как системный и морфологический подход к изучению экономических явлений, экспертные оценки, формализация и моделирование.

Информационной базой исследования явились нормативно-правовые акты Центрального банка России, отчеты аналитических компаний; научные публикации; материалы периодических изданий и сети Интернет.

Научная новизна исследования состоит в теоретическом и методологическом обосновании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками инновационной деятельности коммерческого банка.

В работе получены и выносятся на защиту следующие основные ре-

зультаты, отражающие научную новизну исследования:

– выделены три значимых риска в инновационной деятельности коммерческих банков: операционный риск, риск потери деловой репутации и риск снижения доходности, причем операционный риск среди названных рисков является определяющим;

– разработаны методические рекомендации по управлению рисками инновационной деятельности коммерческих банков на основе комбинаторики составляющих сбалансированной системы показателей и этапов подготовки и реализации инновационного банковского продукта (услуги), что позволяет рассматривать морфологию рисков инновационной деятельности коммерческого банка, их внутреннее строение и принимать на этой основе управленческие решения по снижению рисков; предложенный подход является новой разработкой, что существенно расширяет возможности управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков;

– выделены факторы возникновения рисков инновационной деятельности коммерческого банка по этапам подготовки и реализации инновации, проведено ранжирование факторов риска с использованием экспертных оценок, что способствует выделению ключевых факторов риска и определению зон рискованной деятельности банка в морфологической матрице рисков инновационной деятельности;

– обоснована взаимосвязь стратегии инновационной деятельности коммерческих банков с системой риск-менеджмента, на основе согласования этапов стратегического управления инновационным развитием коммерческого банка и этапов риск-менеджмента;

– разработаны методические рекомендации по управлению стратегическим риском инновационной деятельности коммерческого банка в системе: «стратегическая карта нового продукта – ориентированный граф – матрица смежности ориентированного графа», представляющей неограниченные возможности для моделирования стратегического риска при реализации стратегии инновационного развития и принятия эффективных управленче-

ских решений по его минимизации и нейтрализации.

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках раздела «Денежное обращение, кредит и банковская деятельность» паспорта специальности ВАК 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит: п. 10.5. «Устойчивость банковской системы РФ и стратегии ее развития»; п. 10.12 «Совершенствование системы управления рисками российских банков»; п. 10.16 «Система мониторинга и прогнозирования банковских рисков».

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в разработке методического инструментария управления рисками инновационной деятельности коммерческого банка. Рекомендации и выводы диссертации могут быть использованы управленческим персоналом коммерческих банков при разработке и реализации инновационных продуктов (услуг). Предложенные инструменты и рекомендации по управлению рисками инновационной деятельности позволят повысить объективность принимаемых тактических и стратегических решений с поправкой на риск.

Самостоятельное практическое значение имеют морфологический подход к управлению рисками инновационной деятельности коммерческого банка, комплексная оценка рисков инновационной деятельности коммерческого банка на основе морфологической матрицы, методика оценки стратегического риска на основе использования математического инструментария.

Полученные результаты могут быть использованы:

- при осуществлении инновационной деятельности коммерческими банками;
- для подготовки специалистов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», «Банковское дело»;
- в деятельности центров по подготовке и повышению квалификации финансовых аналитиков, менеджеров банка высшего и среднего звена.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на следующих конференциях:

«Перспективы развития учетно-аналитических и налоговых направлений в XXI веке» (региональная научно-практическая конференция, декабрь 2011 года, г. Йошкар-Ола);

«Современные проблемы функционирования предпринимательских структур в условиях перехода экономики на инновационный путь развития» (международная научно-практическая конференция, 18 января 2013 года, г. Воронеж);

«Региональное развитие: проблемы и перспективы» (4-я Всероссийская научно-практическая конференция, 2013 год, г. Уфа);

«Проблемы и тенденции развития социально-экономических систем» (региональная научно-практическая конференция преподавателей и аспирантов, 8 февраля 2013 года, г. Йошкар-Ола);

«Современные проблемы и перспективы социально-экономического развития предприятий, отраслей, комплексов» (Всероссийская научно-практическая конференция, 3-4 апреля 2013 года, г. Йошкар-Ола);

«Рыночная трансформация экономики России: проблемы, направления, пути развития» (II Всероссийская научно-практическая конференция, 6-8 мая 2013 года г. Йошкар-Ола).

Результаты диссертационного исследования используются в деятельности ОАО «БИНБАНК» и ОАО «Ак Барс» банк.

Публикации. Основные результаты исследования нашли отражение в 14 печатных работах, в том числе 3 работы опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК РФ и одна монография.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Роль инноваций в развитии банковской деятельности

Темпы экономического развития любого государства всегда обуславливались уровнем разработки и освоения новых технологий, а в условиях современной технологической революции, инновационные процессы превращаются в один из основных и постоянно действующих факторов развития.

В настоящее время многие страны перестраивают свои системы управления экономикой с учетом требований глобализации и устойчивого развития. Признавая значимость этих требований для оценки современных тенденций, следует согласиться с теми, кто утверждает, что они не могут служить универсальными характеристиками нового этапа политических, экономических, социальных, и других процессов. Более точной характеристикой данного этапа развития экономики будет определение «инновационное развитие». Подтверждением этому выступает программная линия правительства РФ, направленная на переход экономики страны от сырьевой к инновационной модели роста. Данной программной линии должна быть подчинена деятельность всех хозяйствующих субъектов, включая банки.

В соответствии с меняющимися условиями внешней среды коммерческие банки как полноправные участники рыночных отношений вынуждены адаптироваться к этим условиям, становясь двигателем инновационных процессов. Эти процессы должны быть управляемыми и протекать системно в рамках функциональной инновационной стратегии, интегрированной в общую стратегию развития банка. Именно в банках зарождаются новые формы бизнеса, новые методы обслуживания, новые товары и финансовые инструменты, направленные на удовлетворение возрастающих потребностей

клиентов. Инновации становятся важнейшим стабилизирующим фактором не только развития банков, но экономического развития государства.

Можно показать, что при осуществлении инновационной деятельности действуют факторы, вызывающие неопределенность и риск, неполноту и асимметрию информации и т.п. Иными словами, на рынке не всегда возможно обеспечить эффективный результат инновационной деятельности, что обуславливает принятие и развитие государственной политики, направленной на сдерживание последствий провалов рынка инновационной продукции. Государственная политика должна быть направлена на нормативно-правовую поддержку инновационной деятельности, развитие инфраструктуры и интеллектуальной собственности. В России до сих пор недостаточно венчурных фондов, обеспечивающих финансирование инновационной продукции, не обеспечена должная информационная поддержка инноваций. Кроме того, явно недостаточна государственная поддержка институтам инновационной деятельности, а также обеспечению эффективной связки вузовской науки с банковской сферой и хозяйственной жизнью. Эти вопросы требуют незамедлительного решения, что будет содействовать эффективной организации инновационной деятельности в банках и на производстве.

Для понимания сегодняшней ситуации в экономике страны в целом и в банковской среде в частности интересен экскурс в историю вопроса для того, чтобы понять, с чего началось становление инновационной экономики. И начать этот экскурс следует с обращения к имени австрийского ученого Й. Шумпетера, разработавшего теорию экономического развития. Развитие, по мнению Шумпетера, это процесс прерывчатых изменений и неуравновешенности, вызванных инновациями: «внедрение новых комбинаций» [189, с.159].

Инновация играет центральную роль в теории Шумпетера. Он выразил ее установлением новой производственной функции. Это может быть производство новых видов товаров, новых форм организации производства, на-

пример, слияние, открытие нового рынка и т.п.» [203, с.62]. Ученый прочно связал понятие «инновация» с предпринимательством. «Лица, которые вводят новые производственные функции, которые отличаются от воспроизводимых старых производственных функций и изменяют пропорции и количество факторов производства в границах последних, называются предпринимателями» [203, с.77].

Шумпетер указывал, что внедрение инноваций под силу только лицам, обладающим соответствующими качествами [189, с. 404]. Этими определенными качествами, по мнению ученого, выступают:

- опора на собственные силы,
- предпочтение риска,
- ценность собственной независимости,
- ориентация на собственное мнение,
- потребность в достижении успеха (при этом, что самооценку денег для него невелика),
- стремление к нововведению.

Несмотря на трудности и рискованность предпринимательской деятельности, нововведения являются источником развития, «... если один или несколько предпринимателей добились успеха, то ... за этими первыми предпринимателями могут последовать другие... Их успех в свою очередь облегчает деятельность других предпринимателей путем все более полного устранения ... препятствий за счет появления все новых и новых предпринимателей и так до тех пор, пока новое не станет привычным и реальным, а его восприятие не будет делом свободного выбора». И далее: «Однако, «первые» предприниматели устраняют препятствия для «других» не только в той отрасли производства, в которой они появляются, но в соответствии с природой этих препятствий *ipso facto* (по этой причине) и в других отраслях: предприятия этих отраслей могут скопировать многие новшества» [189, с. 405-411].

Таким образом, согласно мнению Шумпетера, предприниматель является основным элементом экономического развития. Именно благодаря этому происходит технический прогресс, и экономика получает стимул к развитию.

Инновационный процесс Шумпетер выразил категорией динамической конкуренции, которую можно раскрыть в нескольких аспектах. Одни фирмы самостоятельно ведут разработку инновации, принимая на себя все риски, связанные с этим, другие пытаются следовать за инновационными фирмами. Этот процесс охватывает все больше фирм, пока нововведение не станет достоянием отрасли. Те компании которые первыми начали внедрять инновации становятся лидерами и побеждают в конкурентной борьбе, а те которые не получили конкурентных преимуществ – разоряются [189, с.159].

Значительный вклад в исследование инновационных процессов принадлежит Н.Д. Кондратьеву, которым были выделены «длинные волны экономики» продолжительностью 50-60 лет. Ученый утверждал, период новых технических изменений приходится на начало новой повышательной волны, указывая, что «эти изменения выражаются в глубоких изменениях техники производства и обмена (которым, в свою очередь, предшествуют значительные технологические изобретения и открытия)» [81, с.320-321]. По его мнению, технологические инновации могут быть результатом влияния двух факторов: во-первых, наличие изобретений и открытий, связанных с научно-техническим прогрессом, и, во-вторых, возможность применения таких изобретений в хозяйственной деятельности.

Ряд ученых полагают, что инновационная активность хозяйствующего субъекта определяется ухудшением экономического положения организации, что выступает стимулирующим фактором к нововведениям, то есть экономическая ситуация взаимосвязана с развитием инновационной деятельности, которая оживляется в условиях спада и депрессии.

Эта концепция отражает мнения ученых на характер инновационных процессов с позиции циклического характера развития экономики. Эта кон-

цепция была названа концепцией «подталкивания технологией» (Клейнкнехт [201]). Таким образом, инновации выражают скорее не фактор экономического роста, а системообразующий фактор, определяющий цикличность длинноволновых колебаний.

Основателем отечественной школы инновационного развития выступил Ю.В. Яковец. В своей книге «Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм» [193], он предложил новую классификацию инноваций по уровню технических нововведений, привел понятие инновационного цикла и раскрыл его внутреннюю структуру, показал связь научных, изобретательских и инновационных циклов, рассмотрел механизм внедрения инноваций, охарактеризовал доход от инноваций как главный стимул развития инновационных процессов.

По мнению С.Ю. Глазьева, новый технологический уклад зарождается еще на стадии роста предшествующего уклада, и длительное время развивается в ситуации неадекватного окружения. Ухудшение экономической конъюнктуры на стадии спада существующего технико-экономического уклада оказывает значительное влияние на формирование новой конъюнктуры. Депрессия охватывает как традиционные, так и новые производства. И только после того как преобразится институциональная структура будет создана возможность быстрого распространения нового уклада во всей экономической системе [38, с. 151-153]. Таким образом, сформировано представление о новом факторе, раскрывающем смену технико-экономических укладов – новая институциональная структура, которая создает необходимые условия для внедрения инноваций.

Ряд ученых выразил свой взгляд на банковские инновации. Так, С.Д. Ильенкова банковские процессы, связанные с инновационной деятельностью разделила на три группы [66, с 52]:

1. *Простой внутриорганизационный инновационный процесс*, который связан с тем, что инновация разрабатывается и используется в одном банке.

В данном случае нельзя говорить о каком-либо новом банковском продукте, поскольку речь в данном случае идет лишь о совершенствовании технологических операций выпуска существующего продукта или услуги.

2. *Простой межорганизационный процесс*, который направлен на создание нового банковского продукта (услуги) для его дальнейшего продвижения на рынок.

3. *Расширенный инновационный процесс*, который образуется в результате сотрудничества банка с заинтересованными партнерами. Результатом такого процесса становится комплексный банковский продукт, например система «банк-клиент».

Из приведенного обзора следует вывод о том, что конкуренция на банковском рынке имеет такие же схемы, как и среди хозяйствующих субъектов в других сферах экономики: конкурентных преимуществ достигают те организации, которые быстрее всех осваивают новые информационные технологии и выпуск новых продуктов (услуг). Это требует внутренних структурных преобразований и подготовки специалистов для восприятия инноваций.

Развитие инновационной деятельности банков затрудняет ряд факторов [91, 132]:

- недоверие инвесторов и вкладчиков к деятельности банков;
- высокий уровень инфляции, который приводит к обесценению капиталы банков и национальную валюту;
- сильная зависимость банковской системы от рынка внешних капиталов, что связано с возможной потерей устойчивости банков;
- существенный рост объемов спекулятивных операций (с целью доходности банки активно проникают в другие сферы деятельности, однако, не имея достаточного опыта проведения таких операций, генерируют риски банковской деятельности, что нередко приводит к обратному явлению – снижению эффективности деятельности банков);
- отсутствие достаточных возможностей для развития кредитных опе-

раций как одного из основных банковских продуктов.

Несмотря на причины, способные затормозить распространение инноваций, есть группа факторов, способна привести к их активизации. К ним можно отнести такие факторы, как ориентация банков на широкие слои клиентов, расширение розничного бизнеса, рост территориальных отделений. Эти тенденции обуславливают развитие технологических инноваций, современных технологий управления, ориентированных на бизнес-процессы, а также новых информационных технологий для принятия оперативных решений.

В этой связи И.Т. Балабанов [15, с.216] определяет несколько причин возникновения банковских инноваций в современной экономике:

- постоянное предпринимательское мышление с целью победить в конкурентной борьбе;
- периодически возникающие финансовые кризисы, что стимулирует банки проводить жесткую политику, направленную на обеспечение финансовой устойчивости банка;
- международная деятельность, позволяющая получать информацию о банковских инновациях в зарубежных странах.

В качестве примеров И.Т. Балабанов рассматривает такие доступные для российского рынка банковские инновации, как микрокредитование пенсионеров, складирование свопов, счет НОУ и другие.

Инновационные процессы в банках привели к тому состоянию, что клиенты и партнеры банка могут управлять своими счетами дистанционно. Такая система зародилась за рубежом, где получила название online banking. Дистанционное управление счетами клиентов может осуществляться такими способами [122, с.55]:

- e-банкинг (e-banking) с помощью персонального компьютера;
- интернет-банкинг (Internet banking) с помощью Интернета;

- мобильный банкинг (mobile banking), с помощью портативного устройства;

- телебанкинг (telebanking), с помощью телефона.

Г.С. Панова предполагает, что появление финансовых инноваций и увеличение новых финансовых продуктов (услуг) обусловили две группы причин [132]:

- внешние, связанные с постоянно меняющейся средой функционирования банков;
- внутренние, связанные с повышенной рискованностью банковского бизнеса по сравнению с другими видами деятельности.

А.И. Полищук, в качестве первой причины банковских инноваций считает тесные связи банков с партнерами, что позволяет проводить выгодную деятельность, как банкам, так и клиентам [139]. Клиенты предъявляют все более повышенные требования к банковским продуктам, поэтому банки вынуждено активно искать возможности повышения качества и цены услуг. Вторая причина банковских инноваций, по мнению А.И. Полищука, заключается в конкурентной борьбе между банковскими и финансовыми институтами в условиях децентрализации денежно-кредитного рынка. Конкуренция является мощным стимулом для поиска инноваций, которые способны усилить конкурентные преимущества. По меткому выражению А. А. Харина и И.Л. Коленкого, «конкуренция должна быть стилем жизни» [167].

В условиях конкурентной борьбы, при принятии управленческих решений менеджеры должны в оперативном порядке провести анализ факторов внешней и внутренней среды банка, определить их влияние на результаты деятельности и выработать корректирующие мероприятия для принятия решений. Это значит, что переход к инновационной экономике требует хорошего понимания факторов рыночной среды, а самое главное, управления этими факторами. Если банк самостоятельно разрабатывает инновационный

продукт (услугу), его деятельность будет заключаться в обосновании потребности в данном продукте и его доведении до клиента. Если банк использует готовый инновационный продукт (услугу), его задача – эффективная адаптация продукта к условиям деятельности банка.

Деятельность банков в условиях конкурентного рынка - это система отношений банка и клиента, согласно которым банк должен предлагать не то, что у него есть, а то, что необходимо клиенту, учитывая при этом активное поведение конкурентов [20, с.158]. В конкурентной среде менеджмент банка должен регулярно проводить анализ спроса и предложения на рынке банковских услуг. Результаты такого анализа будут необходимы для принятия оптимальных решений, связанных с инновационным развитием банка с учетом интересов клиентов.

Прежде чем приступить к рассмотрению понятия «инновация», рассмотрим такие понятия, как «банковская услуга» и «банковский продукт». Этот вопрос широко освещается учеными и в настоящее время выработаны различные подходы к определению сущности понятий «банковский продукт» и «банковская услуга».

А.Н. Иванов определяет банковскую услугу как комплексную деятельность банка, направленную на создание оптимальных условий для привлечения временно свободных ресурсов и удовлетворения потребностей клиентов при проведении банковских операций [63]. А.В. Перехожев дает определение, согласно которому банковская услуга связана с деятельностью банка, направленной на удовлетворение потребности клиентов в росте капитала, проведении расчетов, хранении ценностей и информационном обслуживании клиентов [134].

Согласно выражению Г. А. Тосуняна [165], банковские услуги – это совокупность направленных на удовлетворение потребностей других лиц и осуществляемых с целью получения прибыли соглашений, исключительное право на осуществление которых предоставляется кредитным организациям.

Сравнение рассмотренных понятий «услуга» и «продукт» приводит к следующим выводам:

1. Понятие «услуга» может выражать:
 - результат непосредственного взаимодействия, производящей услугу, и ее потребителя;
 - деятельность организации, которая не имеет материального выражения;
 - процесс, состоящий из последовательности неосязаемых действий;
 - вид экономической деятельности, создающей ценность, имеющую временную и пространственную характеристику для потребителя;
 - единичное или обобщающее качество объекта или субъекта.
2. Понятие «продукт» может выражать:
 - конечный результат материального производства;
 - предмет, являющийся результатом человеческого труда;
 - результат финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, и услугу и продукт необходимо отнести к результату деятельности, причем это может быть результат общей деятельности, либо результат отдельного процесса.

Далее рассмотрим понятия «услуга» и «продукт» в отношении деятельности коммерческого банка.

Нередко понятия «банковская услуга» и «банковский продукт» выступают синонимами. Так, например, Э.А. Уткин под банковским продуктом (услугой) понимает совокупность денежных операций, осуществляемых банковской организацией за определенную плату по поручению и в интересах своих клиентов, а также действий, имеющих своей целью совершенствование и повышение эффективности банковского предпринимательства [170]. По мнению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой банковский продукт связан с комплексом услуг банка по пассивным и активным операциям» [117]. С.А. Гурьянов считает, что услуга банка – это продукт, предназначенный для удовлетво-

рения потребностей клиентов [42]. О.В. Лаврушин и другие экономисты под банковской услугой понимают услугу, проведенную по поручению и в интересах клиента на платной основе [103].

Таким образом, *банковская услуга – это реализованная услуга, обладающая совокупностью качественных характеристик для удовлетворения финансовых потребностей клиентов.*

Данное определение характеризует то обстоятельство, что банк не должен предлагать клиенту абстрактную услугу, а лишь такую, которая направлена на удовлетворение необходимой для клиента финансовой потребности.

Банковский продукт складывается из совокупности услуг, направленных на удовлетворение финансовых потребностей клиента. При этом необходимо отметить многообразие финансовых потребностей клиентов. Это могут быть потребности юридических лиц, связанные с развитием и расширением производства, обеспечением своевременных платежей для расчетов с покупателями и поставщиками, проведением валютных операций и т.п. Большое внимание банки уделяют удовлетворению потребностей физических лиц, что связано с выполнением депозитных, кредитных и трастовых операций, обслуживанием карточных счетов клиентов, хранением ценностей.

Таким образом, банковские услуги и продукты, направлены на удовлетворение финансовых потребностей клиентов, результатом чего является рост благосостояния клиентов банка, выраженное в приумножении текущих и перспективных доходов. Этим объясняется борьба за каждого клиента банка, поскольку от ассортимента банковских услуг и их качества зависит конкурентоспособность банка. Если банк работает по схеме «есть услуги – нет клиентов», судьба такого банка будет незавидной.

Банки и клиенты выстраивают свои отношения на партнерских принципах. Это способствует проявлению постоянной заботы банков о приумножении капитала своих клиентов за счет внедрения новых продуктов и ус-

луг, которые способствуют производственному росту, сокращению издержек, увеличению доходности и рентабельности [139].

Термин «инновация» отражает рыночный характер развития экономики и связан с развитием науки и техники, научно-техническим прогрессом. На уровне отдельного коммерческого банка инновационный процесс можно представить в виде нескольких этапов требующих особых организационных подходов:

- осознание потребности в инновациях и генерация идей нововведений;
- анализ рынка инновационных банковских продуктов;
- отбор, анализ и оценка предложенных проектов;
- реализация инновационных проектов.

Следует отметить, что механизм освоения инноваций в коммерческих банках имеет специфические особенности, которые определяются характером ведения финансовой деятельности:

- нематериальный характер банковской деятельности;
- тесная связь с широкими группами клиентов;
- инновационный процесс может быть не вызван результатами научных исследований;
- участие в инновационной деятельности всего коллектива банка;

На наш взгляд, самое «болезненное» место заключается в участии работников банка в инновационной деятельности, поскольку эффективная инновационная деятельность возможна только при условии хорошей организации инновационного процесса, который должен быть понятным каждому работнику банка. Необходимо отметить, что этому положено начало, т.к. в ряде банков в Инвестиционных управлениях создаются группы по инновационному развитию. Нередко это становится неременным условием обеспечения результативности и эффективности инновационного процесса, поскольку дает возможность определить всех участников инновационного развития и степень их ответственности; сформировать сбалансированный портфель ин-

вестиций и инноваций; проводить постоянный мониторинг за эффективностью инновационной деятельности.

Такой подход позволит специалистам банка проводить анализ соответствия инновационной деятельности стратегии развития банка, определить возможности практической реализации инновации в интересах клиентов. Если речь идет о создании нового финансового продукта, то специалистам необходимо определить затраты на его внедрение и оценить влияние инновации на финансовые показатели банка, показатели ликвидности и устойчивости. Это позволит руководству банка определить, какие из возможных инноваций лучше для использования в банковской практике и создать портфель инновационных проектов, соответствующих общим целям банка.

Таким образом, с одной стороны, инновацию можно рассматривать как определенную деятельность (процесс) по достижению заданного результата, с другой стороны, инновацию можно рассматривать не как действие по достижению результата, а как собственно результат.

Точки зрения ученых, характеризующих инновацию, приведены в приложении А.

На наш взгляд, определить универсальное понятие «инновация» нельзя, т.к. каждое определение инновации исходит из той теоретической модели, которую выстроил для себя ученый. Однако во многих определениях встречаются общие выражения «новая идея», «обновление», «открытие», «новшество», что позволяет увидеть направленность понятия на отказ от стереотипов и установившихся форм деятельности. При этом наблюдается постепенный переход от «технологического» понимания инноваций к любым усовершенствованиям.

Многоаспектность инноваций позволяет их классифицировать по разным классификационным признакам (приложение Б).

Многообразие подходов к определению инноваций и их классификации показывает на наличии многих нерешенных вопросов в банковской инновационной деятельности.

Сущность категории как экономической категории проявляется в функциях, которые она выполняет. По мнению Софронова И.В. инновация реализует три функции [159, с.219-220]:

- 1) воспроизводственную;
- 2) инвестиционную;
- 3) стимулирующую.

Воспроизводственная функция свидетельствует об инновации как источнике расширенного воспроизводства капитала. Доход, полученный от реализации инновации, формирует банковскую прибыль, которая выступает дополнительным источником денежных средств. Прибыль, полученная за счет инновационной деятельности, может использоваться на расширение банковских услуг, привлечение новых клиентов. В этом заключается инвестиционная функция инновации.

Получение дополнительного финансового результата за счет использования инновации полностью соответствует целевым установкам любого коммерческого банка. Это побуждает банк стремиться к инновационной деятельности, систематически изучать спрос на новые услуги, совершенствовать процессы управления, применять современные методы поощрения работников. В этом заключается содержание стимулирующей функции инновации.

На основе проведенного анализа выражений «инновация», «банковская услуга» и «банковский продукт» уточним понятие «банковская инновация». *Банковская инновация – это результат системной деятельности в области оказания банковских услуг, отличающихся новыми потребительскими свой-*

ствами для удовлетворения финансовых потребностей клиентов в целях достижения стратегических задач банка.

Таким образом, инновационная деятельность банка ориентирована на гармонизацию интересов банка и его клиентов в рамках создания новых продуктов (услуг), отличающихся более высокими потребительскими качествами.

О.И. Лаврушин причиной инновационной деятельности банка считает заинтересованность банка в удовлетворение требований клиентов. Запросы клиентов с развитием экономики становятся все более требовательными, и банку бывает трудно удержать клиента. Ситуация осложняется тем, что на финансовом рынке многие банки предлагают одинаковые продукты и клиент ориентируется прежде всего на соотношение цены и качества продукта. Поэтому банки ищут инновационные схемы, чтобы предложить клиенту качественный продукт или услугу по более низкой цене [102].

Реализация является неотъемлемой частью жизненного цикла любого банковского продукта или услуги. Эффективная реализация в современных условиях должно стать первоочередной заботой, прежде всего, банка, а не клиента. Потребление банковских продуктов клиентами связано с затратами времени и ресурсов, которые должны быть компенсированы степенью удовлетворенности. Это обстоятельство имеет исключительное влияние на лояльность клиентов, поскольку от степени удовлетворенности клиента инновационная деятельность банка может выступать как источником дополнительных доходов, так и источником убытков для коммерческого банка.

В зависимости от вида инновации формируется инновационная стратегия коммерческого банка, которая позволяет разрабатывать механизмы управления банковскими инновациями с учетом рисков деятельности. При этом задача управления не должна сводиться только к определению риска,

задача управления вскрыть возможность возникновения риска на самых ранних стадиях инновационной деятельности, что требует обоснования новых подходов к управлению банковскими рисками.

С учетом этих обстоятельств банковская инновация может включать [15, с.209]:

- новый банковский продукт, который впервые появился в российском коммерческом банке;
- новый банковский продукт, который впервые появился в российских банках, но уже давно используемый в зарубежной банковской практике;
- новые финансовые операции на российском банковском рынке.

Развитие инновационной деятельности предприятий и организаций напрямую связано с инвестициями. В условиях ограниченности собственных средств инновационная деятельность организаций может быть затруднена. Поэтому серьезной экономической задачей для таких организаций выступает поиск партнеров как важной составляющей инновационной деятельности. Банки в роли таких партнеров являются элементом инновационных преобразований и должны способствовать удовлетворению финансовых потребностей клиентов в инновационных банковских услугах.

1.2. Инновации в банковском секторе Республики Марий Эл

Банковский сектор Республики Марий Эл на 01.10.2012 состоит из одной кредитной организации (ОАО Банк «Йошкар-Ола») с сетью из 4 филиалов, 12 филиалов региональных банков (с учетом трех отделений на правах филиалов ОАО «Сбербанк России»). Кроме того, обслуживание клиентов в республике осуществляется 27 операционными и 62 дополнительными пунк-

тами. Из республиканских 177 пунктов банковского обслуживания в г. Йошкар-Оле сосредоточено 51,4% пунктов.

Действующие на территории республики кредитные организации ведут свою деятельность на основании лицензий на проведение банковских операций с денежными средствами физических и юридических лиц в рублях и валюте.

Все иногородние банки, филиалы которых работают на территории республики, имеют право на проведение операций с денежными средствами физических и юридических лиц, осуществление операций с иностранной валютой (иностранной валютой занимаются 12 филиалов банков).

Два иногородних банка ОАО «Газпромбанк» (филиал г. Йошкар-Оле) и отделение Сбербанка в Марий Эл №8614 осуществляют операции с драгоценными металлами в соответствии с внутренними положениями о филиалах и доверенностью на проведение подобных операций.

Динамика совокупного индекса обеспеченности республики банковскими услугами в целом соответствует динамике индексов по Приволжскому федеральному округу. Суммарный показатель по итогам работы банковских организаций за 2013 год достиг 0,72 в отличие от 0,66 в 2012 году, что было обусловлено улучшением составляющих индекса по вкладам населения и активам банков. Коэффициент институциональной насыщенности услугами банков (по численности населения) на 1 января 2013 года составил 0,65 (на 0,06 пунктов выше, чем в предыдущем году).

Одним из основных видов банковских услуг является проведение расчетных операций. За 2013 г. в республике было проведено 6946,8 тыс. платежей на общую сумму 427,2 млрд. рублей (табл. 1).

Таблица 1 – Количество платежей, проведенных в Республики Марий Эл (тыс. единиц)

Показатели	Годы		Темп роста, %
	2012	2013	
Количество платежей, проведенных Банком России в процентах к итогу	2398,1 35,8	2585,7 37,2	107,8 x
Количество платежей, проведенных через корреспондентские счета банков, открытых в других банках в процентах к итогу	94,5 1,4	98,6 1,4	104,3 x
Количество платежей, проведенных между подразделениями одного банка в % к итогу	1530,0 22,9	1434,1 20,6	93,7 x
Количество платежей, направленных клиентам в пределах одного подразделения банка в процентах к итогу	2670,8 39,9	2828,4 40,8	105,9 x
Итого	6693,4	6946,8	103,8

Безналичные платежи в республике в 2013 году по сравнению с прошлым годом возросли по количеству на 3,8%, по объему на 29,0%.

Подразделениями НБ Республики Марий Эл в 2013 году выполнено 37,2% и 67,4%, соответственно, общего количества и общего объема платежей. Если сравнивать эти показатели с прошлым годом, то можно увидеть рост удельного веса по объему платежей на 3,7% и по количеству платежей на 1,4%. В среднем величина перевода возросла до 111,4 тыс. руб. в 2013 году в отличие от 87,9 тыс. руб. в 2012 году.

Основной объем безналичных платежных операций в республике осуществлялся с использованием электронных технологий. Удельный вес электронных платежей за 2013 год составил 86,5%, по сумме 95,7% от общего объема, соответственно, на долю платежей на бумажных носителях пришлось 13,5% и 4,3%. Если межбанковские расчеты в основном производились электронным способом, то более 30% клиентских расчетов в пределах одного банка приходилось на платежи с использованием бумажных технологий. В большей степени

расчетные документы на бумажных носителях применялись при погашении кредитных сумм физических лиц.

Таблица 2 – Структура платежей, проведенных в Республике Марий Эл (тыс. единиц)

Показатели	Годы				Темп роста, %
	2012		2013		
	Всего	уд. вес, %	Всего	уд. вес, %	
Количество платежей, проведенных Банком России из них с использованием:	2398,1	100.0	2585,7	100.0	107.8
Электронных технологий	2397,3	100.0	2585,6	100.0	107.9
Бумажных технологий	0,780	0.0	0,159	0.0	20.4
Количество платежей, проведенных через корреспондентские счета банков, открытых в других банках в том числе с использованием:	94,5	100.0	98,6	100.0	104.3
Электронных технологий	94,5	100.0	98,6	100.0	104.3
Бумажных технологий	0	0.0	0	0.0	0.0
Количество платежей, проведенных между подразделениями одного банка в том числе с использованием:	1530,0	100.0	1434,1	100.0	93.7
Электронных технологий	1530,0	100.0	1434,1	100.0	93.7
Бумажных технологий	0	0.0	0	0.0	0.0
Количество платежей, направленных клиентам в пределах одного подразделения банка в том числе с использованием:	2670,8	100.0	2828,4	100.0	105.9
Электронных технологий	1677,2	62.8	1893,9	67.0	112.9
Бумажных технологий	993,6	37.2	934,5	33.0	94.1
Итого	6693,4	100.0	6946,8	100.0	103.8
в том числе с использованием:					
Электронных технологий	5699,0	85.1	6012,1	86.5	105.5
Бумажных технологий	994,4	14.9	934,7	13.5	94.0

В 2013 году в республике была продолжена работа по совершенствованию процессов, обеспечивающих проведение безналичных расчетов через платежную систему Центрального Банка. Наряду с системами межрегиональных и внутрирегиональных электронных расчетов Банком России было

продолжено развитие системы электронных срочных банковских платежей (системы БЭСП).

Наиболее перспективным сегментом банковского бизнеса выступает рынок платежных карт, который служит своеобразным уровнем банковского имиджа, показателем прогрессивности банковской системы, степени доверия клиентов к банкам.

В Республике Марий Эл банковские карты, как полноценное платежное средство, занимают заметное место среди банковских услуг. Банковские расчеты с использованием пластиковых карт, по состоянию на 01.10.2013 проводили 10 кредитных учреждений, или 91,0% от числа работающих на территории республики банков.

Согласно отчетности кредитных учреждений (филиалов) количество выпущенных банковских карт по состоянию на 1 октября 2013 года составило 360,7 тыс. штук (рост по сравнению с аналогичным периодом 2012 года 33,0%).

Наиболее успешно карточный бизнес развивался в системе Сбербанка (отделение Марий Эл № 8614), которое до настоящего времени остается лидером на рынке пластиковых карт республики. Необходимо отметить активность по выпуску банковских карт филиала ОАО «БИНБАНК» в Йошкар-Оле, Марийского регионального филиала ОАО «Россельхозбанк», Йошкар-Олинского филиала ОАО «МДМ Банк» и филиала ГПБ (ОАО) в г. Йошкар-Оле. Названные банки занимают 98,6% рынка по количеству пластиковых карт, выданных жителям республики.

Быстрое распространение инновационной услуги в виде выдачи банковских карт и их превращение в востребованный инструмент расчетов служат индикатором признания карт широкими группами клиентов банков.

Количество карт, при помощи которых совершались банковские операции, составило более 200 тыс. единиц, или почти 60 процентов от общего объема эмиссии банковских карт в республике. Количество «работающих»

пластиковых карт возросло по сравнению с прошлым периодом 2012 года на 21,7 процент.

Основу республиканского рынка пластиковых карт традиционно составляли расчетные карты, на которые приходился максимальный объем - 92,6%. Выпуск расчетных карт постоянно растет, в основном за счет «зарплатных» карт. За девять месяцев 2013 года выпуск расчетных карт составил 333,9 тыс. единиц и вырос по сравнению с 2012 года на 27,1%. В соответствии с отчетностью коммерческих банков, по состоянию на 1 октября 2013 заработную плату посредством банковских карт получали работники более 2 тысяч предприятий (123,6%).

Сохранение стабильности в банковском секторе экономики, нацеленность на поиск банками инновационных форм работы с клиентами стимулировали активность граждан. Пожалуй, самой востребованной для жителей республики банковской услугой являлось предоставление кредита «овердрафт» в рамках «зарплатных» проектов. Количество расчетных карт с кредитом «овердрафт» составило 28,7 тысяч единиц или 8,6% от числа расчетных операций.

Эмиссия кредитных карт является одной из самых перспективных и приоритетных линий развития розничного бизнеса. Несмотря на незначительную долю кредитных карт, составившую в 2013 году 7,4%, их эмиссия в отчетном периоде росла более быстрыми темпами - 309,9%. Сумма кредитных операций, совершенных при помощи кредитных карт, увеличилась за 9 месяцев 2013 года по сравнению с аналогичным периодом 2012 года в 2,9 раза (до 483,2 млн. рублей). Это обусловлено тем, что кредитные карты в общем наборе розничных платежных инструментов, выполняют важную функцию по удовлетворению потребностей населения в оплате товаров и услуг.

В терминальных сетях банков (филиалов) республики, предназначенных для совершения операций с применением платежных карт, обслуживаются банковские карты восьми платежных систем (табл. 3).

Таблица 3 – Платежные системы в Республике Марий Эл

Платежная система	Количество карт на 1 октября 2012 года, (тыс. шт.)	Удельный вес, %	Количество карт на 1 октября 2013 года, (тыс. шт.)	Удельный вес, %	Темп роста, %
Master Card Int.	137,2	50,6	166,6	46,2	121,4
VISA INTERNATIONAL	129,7	47,8	189,2	52,4	145,9
Локальная карта Россельхозбанка	3,7	1,4	4,6	1,3	124,6
Программа DUET	0,7	0,3	0,3	0,1	36,3
ВСЕГО	271,3	100	360,7	100,0	133,0

Основная доля банковских карт республики приходится карты международных платежных систем, которые занимают 98,6% рынка пластиковых карт. Несмотря на то, что кредитные организации ориентированы на выпуск карт международных платежных систем, более 99,0% количества операций с использованием этих карт осуществлялось на территории России и менее 1,0% в зарубежных странах.

По количеству выпущенных карт, лидерство в республике принадлежит Отделению Сбербанка в Республике Марий Эл, Йошкар-Олинскому филиалу ОАО «МДМ Банк», филиалу ОАО «БИНБАНК» в г. Йошкар-Оле, Марийскому филиалу ОАО «АК БАРС» БАНК и Марийскому региональному филиалу ОАО «Россельхозбанк», по объему операций: филиалу ОАО «БИНБАНК» в г. Йошкар-Оле, Йошкар-Олинскому филиалу ОАО «МДМ Банк», Марийскому региональному филиалу ОАО «Россельхозбанк» и филиалу ГПБ (ОАО) в г. Йошкар-Оле.

При помощи пластиковых карт в большей степени оплачивались товары и услуги темп роста сделок по которым был выше темпа роста операций по снятию наличных средств. Тем не менее, величина сделки в среднем за

2013 год уменьшилась с 3,1 тыс. руб. до 2,9 тыс. руб. по сравнению предыдущим годом при увеличении среднего размера сделки по снятию наличных денег с 4,1 тыс. руб. до 4,3 тыс. руб. и по оплате товаров и услуг с 0,4 тыс. руб. до 0,5 тыс. руб. На такое снижение повлияло превышение темпов роста количества операций над темпами роста объема операций на 9,4 процентных пункта.

Положительной динамике количества и объема операций с использованием пластиковых карт способствовало развитие дополнительного сервисного обслуживания для держателей банковских карт.

Особое внимание было уделено продвижению перспективной услуги для клиентов – Сбербанк - ОнЛ@йн. При помощи этой услуги в сети Интернет клиентами банка могут круглосуточно совершаться операции по картам по оплате коммунальных платежей, ссудной задолженности, переводам с карты на вклад, с карты на карту, как между своими картами, так и картами других получателей.

Для клиентов, которые владеют несколькими картами международных платежных систем, привязанных к одному карточному счету в Интернет - банке «МДМ Online» появилась возможность оплачивать услуги, совершать переводы, просматривать баланс и формировать выписки по картам.

Специалисты ОАО «МДМ Банк» провели серию мероприятий по развитию функциональных возможностей банкоматного эквайринга; так была апробирована инновационная услуга - пополнение через банкоматы счета платежных карт системы VISA, выпущенных иногородними банками – резидентами.

В целях привлечения клиентов этими банками проводились маркетинговые акции и рекламные кампании, в ходе которых держателям карт предоставлялись определенные преимущества при проведении банковских операций.

Отделение Марий Эл №8614 ОАО «Сбербанк России»:

- для работников ОАО «Марийский машиностроительный завод» и ЗАО «Йошкар-Олинский мясокомбинат» - владельцев «зарплатных» карт Сбербанка проведена акция по следующим номинациям:

- а) использование услуги Сбербанк — ОнЛ@йн;
- б) оплата безналичных услуг (коммунальных платежей, кредитов и др.) через устройства самообслуживания с карты Сбербанка России;
- в) оплата услуг сотовой связи через устройства самообслуживания с карты Сбербанка России.

Марийский филиал ОАО «АК БАРС» Банк:

- проводилась акция «Кредитная карта с предодобренным лимитом», в рамках которой кредитные карты выпускались для сотрудников предприятий - участников «зарплатных» проектов;

- для клиентов, воспользовавшихся кредитными продуктами Банка в рамках акции «АК БАРС БОНУС», предоставлялась в подарок кредитная карта;

- для клиентов, открывших срочный вклад «Навстречу Универсиаде», выдавалась в подарок банковская карта международной платежной системы Master Card World Wide с логотипом Универсиады различной категории, в зависимости от суммы размещения на депозите;

- выпускались банковские карты международной платежной системы Master Card World Wide с функцией безконтактных платежей Pay Pass» (Мультисервисная карта Master Card Pay Pass) (одна из последних инноваций в области пластиковых карт России);

- для болельщиков ФК «Рубин» ОАО «АК БАРС» БАНК предлагал мультисервисные карты Master Card Pay Pass с приложением «Абонемент на матчи ФК «РУБИН» с возможностью записывать на нее абонемент на матчи.

Таким образом, в течение трех кварталов 2013 года рынок платежных карт в Республике Марий Эл продолжал быстро развиваться, способствуя обеспечению качественного обслуживания населения и удовлетворению его

потребностей в розничных банковских услугах. Современные информационные технологии проведения банковских операций приблизили кредитные учреждения к потребителям, что смогло благоприятно отразиться на расширении рынка пластиковых карт республики.

В последнее время надежды расширения рынка пластиковых карт связаны с появлением инновационного продукта – Универсальной электронной карты (УЭК) – пластиковой карты, сочетающей в себе удостоверение личности, страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, полис обязательного медицинского страхования, платежную банковскую карту.¹

УЭК обладает широкими возможностями, которые можно разделить на базовые и дополнительные.

Базовые возможности позволяют использовать карту как документ, удостоверяющий личность, свидетельство обязательного медицинского и пенсионного страхования и собственно платежную банковскую карту.

Дополнительные возможности позволяют установить приложения для доступа к коммерческим, муниципальным и государственным услугам. При помощи универсальной электронной карты можно будет получать услуги, связанные с оплатой коммунальных услуг, приобретением билетов и оплатой проезда на транспорте, проведением расчетных операций, посещением врача и приобретением лекарств, оплатой налогов, штрафов ГИБДД, доступом в образовательное учреждение и т.п.

В электронном виде карта не содержит информацию о держателе карты. Персональные данные о гражданах, как и ранее, хранятся в базах данных государственных учреждений, но при помощи УЭК быстро отыскиваются нужная информация при обращении держателя карты в соответствующее ведомство.

¹ [http://ru.wikipedia.org/wiki/Универсальная электронная карта](http://ru.wikipedia.org/wiki/Универсальная_электронная_карта)

В настоящее время появилась возможность проведению клиентами операций по своим счетам (дистанционное банковское обслуживание – ДБО) может осуществляться при помощи:

- Интернета – интернет-банкинг;
- персонального компьютера;
- портативных устройств – мобильный банкинг;
- телефона – телебанкинг.

Преимущества дистанционного управления счетами клиентов заключаются в следующем:

- отправка в банк рублевых и валютных платежных документов;
- обмен сообщениями и получение выписок по счетам;
- получение оперативной информации о валютных курсах;
- использование сертифицированных средств криптозащиты информации (СКЗИ).

Однако следует помнить, что обслуживание банком клиентов с помощью интернет-банкинга может приводить к следующим рискам:

- риску несанкционированного доступа к системе ИБ со стороны клиентов и сотрудников банка;
- риску неавторизованных действий;
- риску программных ошибок;

Управление рисками Интернет-банкинга изложено в Письме Банка России от 31 марта 2008 г. N 36-Т «О рекомендациях по организации управления рисками, возникающими при осуществлении кредитными организациями операций с применением систем интернет-банкинга». Согласно этому документу каждый коммерческий банк в Российской Федерации обязан изложить основные требования Письма в своих внутренних документах.

Интернетом-банкингом могут заинтересоваться разные пользователи

данной инновационной услуги. Во-первых, – программисты, для которых открывается новый перспективный рынок программной продукции. Во-вторых, интернет-банкинг необходим для предприятий с целью продаж своих товаров. Уже сейчас заметен рост покупателей интернет-магазинов и это число будет только увеличиваться. В-третьих, происходит снижение доли оборота наличных средств. Это позволит увеличить объемы транзакций через интернет в денежном выражении и позволит банкам вкладывать больше средств в развитие своих информационных систем. При этом банки, перешедшие от технического подхода к оценке субъективного восприятия пользователей, смогут существенно укрепить свои позиции [67, с.9].

Основной проблемой интернет-банкинга остается обеспечение безопасности банка. Наряду с привычными формами обеспечения платежей банки должны исполнить дополнительную важную функцию – обезопасить прохождение транзакций через систему Интернет. Опыт зарубежных банков показывает на остроту этой проблемы, связанной с возникновением операций в электронной среде мошеннического толка. Поэтому банки пока осваивают интернет-банкинг с большой осторожностью.

1.3. Риски инновационной банковской деятельности

Банковская деятельность в отличие от сферы материального производства имеет определенные особенности при организации инновационного процесса. К ним можно отнести большое количество клиентов и высокую зависимость от них; сильную межбанковскую конкуренцию, что обуславливает необходимость инновационной деятельности; несколько спонтанный процесс появления инновационных идей, которые не являются результатами научных исследований.

Инновация в банковской деятельности характеризует новую банковскую услугу (продукт), обладающую более привлекательными потребитель-

скими свойствами в сравнении с существующей услугой, либо удовлетворяющую неохваченные ранее потребности потенциальных покупателей.

Инновационная банковская деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, связана с риском.

В учебнике «Банковское дело» под редакцией О.И. Лаврушина под банковским риском понимается совокупность различных взаимосвязанных рисков (кредитных, процентных, ликвидности и т.д.) [104, с.391]. Т.М. Костерина считает, что банковский риск есть вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом [89, с.169]. Т.В. Никитина выражает банковский риск возможными отклонениями результатов деятельности банка в худшую сторону от прогнозируемых [124, с.27]. А.Д. Шеремет рассматривает банковский риск как неопределенность будущих денежных потоков, вероятность потерь или недополучения доходов по сравнению с планируемым уровнем [185, с. 189].

Если принять такой подход, что можно считать, что отклонения от запланированных результатов могут быть позитивными (возможность получения прибыли) и негативными (недополучение прибыли). Поэтому рассматриваемый подход позволяет определить риск как вероятность негативного отклонения достигнутых результатов от желаемого состояния. Поскольку будущее состояние банка зависит от стратегических целей его развития, то можно согласиться с мнением, что «под риском банковской деятельности понимается вероятность отклонения от целевых установок, которые ставит банк в своем развитии».

Следует заметить, что независимо от видов банковских рисков их влияние преимущественно проявляется в финансовых потерях банка, в связи с нарушением ритмичности и сбалансированности финансовых потоков по всем видам деятельности. Угроза получения финансовых потерь при неблагоприятном развитии деятельности является мощным стимулом банковского развития, приобретения конкурентных позиций. Если банк ведет осторож-

ную политику и не принимает на себя экономически целесообразные риски, это грозит банку потерей конкурентоспособности и постепенного ухода с финансового рынка. Поэтому, организация банковского риск-менеджмента должна быть направлена не столько на избежание убыточной деятельности при проведении банковских операций, сколько на реализацию программных мероприятий по формированию системы, которая обеспечит оптимальную реализацию интересов банка и его клиентов.

С целью эффективного управления банковскими рисками необходимо их классификация, то есть распределение рисков на группы по соответствующим признакам. Такой подход позволит определить место каждого вида риска в общей классификации и создаст возможности эффективного применения превентивных мер по снижению влияния рисков на результаты банковской деятельности. В зависимости от сферы возникновения различают внешние и внутренние банковские риски, то есть риски, которые определяются внешним окружением и риски, связанные с внутренней организацией деятельности банка.

Среди внешних факторов особое значение имеют социально-экономические факторы, характеризующие темпы экономического роста, уровень безработицы, стоимость рабочей силы, а также изменения в доходах и сбережениях юридических и физических лиц. Для понимания социальных и культурных условий важной может быть информация об уровне образования различных групп населения, демографических изменениях, миграционных процессах. Благодаря этим данным появляется возможность проследить долгосрочные изменения в фундаментальных ценностных и ориентирах общества. Учитывая стремительные изменения, прежде всего в сфере коммуникационных и информационных технологий, особое значение приобретает анализ технологических тенденций развития. В этом контексте следует иметь в виду учет мнений и оценок старения определенных технологий (например, в нефтегазовой отрасли), следствием чего могут стать риски разви-

тия территории. Важными прогнозными факторами в этой сфере могут служить такие индикаторы, как динамика частного и государственного инвестирования в научные исследования и количество зарегистрированных новых патентов.

Если на основе анализа рисков удалось установить важнейшие внешние тенденции, следующим шагом должно стать их оценка с точки зрения возможных последствий для местной ситуации и задекларированных целей местного развития. Влияние некоторых факторов может оказаться достаточно весомым, другие же могут вообще не иметь никакого значения.

Наиболее значимыми из банковских рисков выступают кредитные, рыночные, операционные и риски ликвидности. Первые три из названных видов рисков связаны с активами, а риск ликвидности – с пассивами банка.

Кредитные риски возникают, когда должник, эмитент или контрагент полностью или частично не выполняет свои обязательства перед банком. В рамках кредитного соглашения между сторонами – это риск частичного или полного невозврата кредита и начисленных на него процентов. Кредитным риском также будет являться риск невыполнения обязательств по срочным контрактам, при повторном заключении срочного контракта по более высоким ценам.

К кредитному риску можно отнести также страновой риск. Он определяется Базельским комитетом как риск ухудшения экономических, социальных и политических условий страны, где находится должник [196]. Негативные тенденции могут оказать сильное влияние на должника. Страновой риск будет выражать кредитный риск в случае предоставления кредитов иностранным банком. Поэтому, одним из факторов риска странового риска является степень экономического и правового развития, поскольку такие условия приобретаются страной не автоматически, а являются результатом долговременного сотрудничества рынка и государства.

Рыночные риски связаны с изменением стоимости активов, вызванных

колебаниями курса валют, товарных цен, курсов акций, процентных ставок или индексов. Таким образом, рыночные риски связаны с валютным риском, риском процентных ставок и т.п.

Наиболее заметным является риск процентной ставки, т.к. с этим связано предоставление и получение капитала в долг. Например, если банк имеет пассивы более чувствительные к процентным ставкам по сравнению с активами, то рост процентных ставок приведет к уменьшению доходов банка, и наоборот, падение процентных ставок увеличит доходы банка.

Риски ликвидности заключаются в неспособности банка выполнять свои обязательства без дополнительных убытков. Если краткосрочные обязательства банка выше ликвидных активов, это может привести к неплатежеспособности и банкротству банка.

Операционные риски определяются на базе положений «Базель II» как риски убытков в результате ошибочных действий сотрудников банка или сбоев внутренних процессов, систем или внешних событий. Они охватывают юридические риски, а также события, связанные со штрафами, взысканиями по судебным искам.

Репутационные риски возникают вследствие негативного общественного мнения в отношении деятельности банка. Они влияют на способность банка привлекать новых клиентов, предоставлять новые услуги или поддерживать налаженные ранее связи.

Стратегические риски определяются как риски убытков в случае принятия неправильных решений или их неправильного выполнения. Они зависят от того, совместимы между собой стратегические цели организации, планы достижения таких целей, стратегические ресурсы и прочее.

Риск в инновационной деятельности представляется как вероятность потерь, возникающих при вложении организацией средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении

средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта [31, с.278].

В нашей работе *под риском инновационной деятельности будем понимать вероятность нежелательного отклонения от целевых установок внедрения новых продуктов (услуг), которые ставит банк в своем развитии на текущий и стратегический период времени.*

Инновационным решениям (проектам) присущи также риски, связанные с особенностями инноваций. К основным рискам, присущим инновационному предпринимательству, относятся следующие [94, с.268-270].

Риск оригинальности, связанный с разработкой нового продукта или технологии. Этот риск определяется неопределенностью результатов разработки инновационного продукта и неопределенностью его выведения на рынок, которая заключается в отсутствии информации об отношении потенциального покупателя к этому продукту. Если продукт не найдет широкого применения, то затраты на его создание могут не окупиться, т.е. вместо ожидаемой прибыли инвесторы получают убытки, а во многих случаях – полную потерю вложенного в проект капитала.

Риск информационной неадекватности, связанный с недостатком информации, предоставляемой инвестору, о состоянии разработки.

Риск технологической неадекватности, связанный с возможностью создания инновационного продукта на основе существующих технологий. Чаще всего при создании нового товара требуются новые технологии, разработать и реализовать которые не всегда представляется возможным.

Риск финансовой неадекватности состоит в несоответствии содержания инновационного проекта и финансовых средств, необходимых для его реализации.

Риск неуправляемости проектом, связанный с многообразием проблем, возникающих при реализации инновационного проекта. Эти проблемы имеют технический и управленческий характер. Как правило, для реализа-

ции проектов требуются специалисты широкого профиля, способные охватить проблему в целом.

Вызывает интерес рассмотрение рисков инновационной деятельности с точки зрения сбалансированной системы показателей Р. Нортон и Д. Каплана [128]. Авторы определяют сбалансированную систему показателей в комбинации четырех взаимосвязанных и сбалансированных проекций, позволяющих формировать и анализировать данные деятельности:

- персонал и инновации;
- внутренние бизнес-процессы;
- клиенты;
- финансы.

Составляющая *персонала и инноваций* направлена на определение факторов, способствующих результативности персонала для успешной реализации планов развития и постоянного роста прибыли организации. При этом развитие персонала должно быть увязано с совершенствованием организационно-технического уровня производства, роста квалификации работников, соподчинения коллективных и личных интересов задачам деятельности банка.

Составляющая *внутренних процессов* характеризует виды деятельности, в большей степени направленные для удовлетворения требований клиентов. Менеджерам необходимо определить ключевые виды деятельности, которые будут подлежать усовершенствованию. Сбалансированная система показателей позволит оценить результативность внутренних бизнес-процессов на основании выполнения запросов и потребностей клиентов.

Клиентская составляющая характеризует состав клиентов и сегменты финансового рынка, на котором работает кредитная организация. Выбранные сегменты важны с точки зрения представления об источниках доходов, объемы которых будут стратегической целью развития корпорации. Показатели клиентской составляющей (расширение клиентской базы, удовлетво-

ние потребностей клиента), позволяют определить степень удовлетворения запросов клиентов, что являются важнейшими индикаторами при оценке результативности работы банка с клиентами.

Финансовая составляющая характеризует результативность действий, которые банк должен выполнять с учетом составляющих системы сбалансированных показателей для решения задач развития инновационной деятельности.

Каждая из отмеченных составляющих сбалансированной системы показателей может формировать факторы, определяющие риски инновационной деятельности. Рассмотрим связь составляющих сбалансированной системы показателей с рисками банковской деятельности для того, чтобы определить те из них, которые будут характерны для развития инновационных процессов банка (рис. 1).

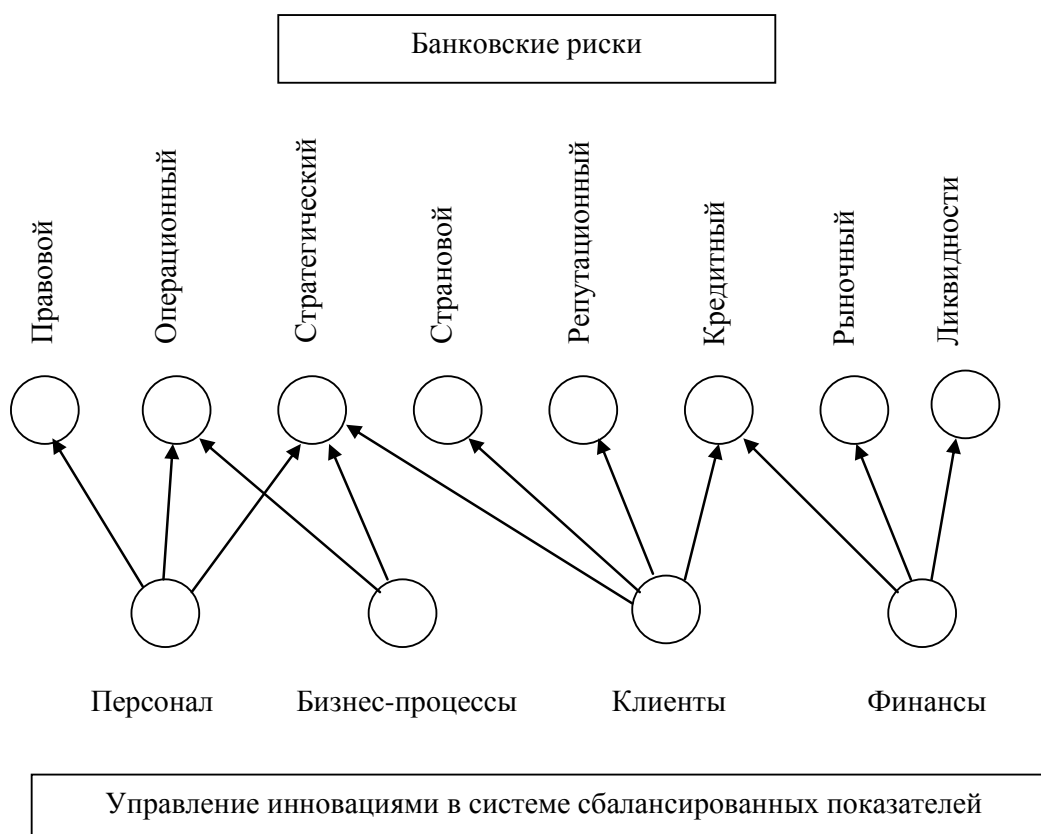


Рисунок 1 – Взаимосвязь составляющих ССП и банковских рисков

Далее методом парных сравнений (подробно рассматриваемым в следующей главе) были выделены риски, которые в большей степени генериру-

ются составляющими сбалансированной системы показателей:

- для персонала – операционный риск
- для бизнес-процессов – операционный риск
- для клиентов – репутационный риск
- для финансов – риск снижения доходности (поскольку отдельная инновация банка вряд ли может обусловить риск ликвидности, данный риск был выражен через риск снижения доходности).

Вышеизложенный материал позволяет сделать выводы, что в большей степени банковским инновациям присущ операционный риск, обусловленный действиями специалистов банка. Операционный риск может не только отразиться на эффективности инновационной деятельности банка, но и привести к потере деловой репутации и снижению финансовых результатов деятельности.

Следовательно, эффективное ведение инновационной деятельности в банковской сфере требует подготовки специальных работников – инновационных менеджеров, владеющих знаниями в продвижении инновационных банковских продуктов и методами прогнозирования результатов инновационного процесса.

Значительный риск инновационной банковской деятельности компенсируется, как правило, и высоким результатом: эффект от внедрения инновационного решения может быть на порядок выше, чем от обычных видов деятельности. Именно это обстоятельство и позволяет инновационным процессам развиваться.

Механизмы управления рисками, методы их оценки и анализа, нормативно-правовая база, организационно-методический инструментарий управления рисками регулярно модифицируется под влиянием:

- кризисов экономического развития;
- динамики экономической и политической конъюнктуры, стратегического развития страны и выбранного вектора приоритетов;

- изменения структуры и емкости рынка;
- обострения конкуренции на внутренних и международных рынках;
- процессов реструктуризации предприятий;
- стихийных бедствий и различных форс-мажорных обстоятельств;
- внедрения в реальный сектор экономики иностранного капитала;
- концентрации капитала;
- развития и расширения инструментов фондового рынка;
- изменений процентных ставок, обусловленных денежно-кредитной политикой, усилением небанковской конкуренции, корректировкой ставки рефинансирования;
 - платежеспособности населения страны;
 - повышения требований клиентов к качеству банковских продуктов (услуг) и оперативности обслуживания;
 - инфляции, состояния отраслей, предприятий, бюджета региона, округа, государства [46] .

Кредитные организации систематически испытывают действие рисков в своей деятельности, проявление которых имеет свою специфику по временному и пространственному признаку, совокупности внутренних и внешних факторов, способу оценки рисков и методам их ранжирования. При этом каждый риск можно представить элементом системы управления, оказывающим свое влияние на финансовую устойчивость и ликвидность коммерческих банков.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ НА ОСНОВЕ МОРФОЛОГИЧЕСКОГО МЕТОДА

2.1. Концепция морфологического подхода к управлению рисками инновационной деятельности коммерческих банков

Категория «риск», как было показано в первой части работы, свойственна любой деятельности, и банковский сектор не является исключением. Специфической особенностью деятельности кредитных организаций является значительное количество клиентов – физических и юридических лиц, общественных и государственных учреждений, требующих качественного и оперативного обслуживания. В этой связи портфель банковских продуктов должен постоянно совершенствоваться и обновляться. Банки в рамках усиления конкурентных позиций должны точно определять тенденции изменения предпочтений клиентов, чтобы вовремя обеспечить удовлетворение возникших потребностей в банковских операциях. Для этого необходимо постоянно заниматься инновационной деятельностью, «которая предполагает создание не только прогрессивных банковских продуктов и услуг, но также и гораздо более эффективных, внутренних процессов, способных сократить издержки банка и, как следствие, увеличить и максимизировать получаемую прибыль» [116].

Система управления инновационной деятельностью коммерческого банка должна быть эффективной, что требует усилий всего персонала банка. Такая система обеспечит преимущество в конкурентной борьбе на рынке финансовых услуг, поскольку инновации будут привлекать клиентов и создавать возможности для получения дополнительных прибылей.

Под *системой управления* понимается совокупность взаимосвязанных элементов банковской деятельности, образующих целостный подход к функционированию и развитию банка. Элементами системы управления выступают работники банка, службы, правление, совет директоров, выполняющие

определенные обязанности по управлению банком [141, с.306].

Надо признать, что целостного подхода к управлению рисками инновационной деятельности банка пока не выработано, что не позволяет находить эффективных решений по управлению инновациями в банках. Поэтому необходимо выработать концептуальную точку зрения на систему управления инновационной деятельностью банка, что позволит определить эту специфическую деятельность как целостную систему во взаимосвязи ее элементов. Представим концепцию управления рисками инновационной деятельности банка в разрезе следующих элементов:

- субъекты и объекты управления;
- предмет;
- цели и задачи;
- принципы;
- этапы;
- методы оценки.

Субъектом управления инновационной деятельностью коммерческого банка выступают работники (подразделение, отдел), которые участвуют в разработке и реализации инноваций.

Объектом управления являются виды инноваций, инновационные процессы и финансовые отношения между участниками инновационного развития.

Поскольку инновационная деятельность в банке осуществляется в рамках общей системы управления банковской деятельностью, целесообразно разделить субъекты и объекты инновационной деятельности на два вида деятельности: управление банком и управление инновационными проектами. Это позволит осуществить системный подход к рассмотрению инновационной деятельности банка, что будет способствовать принятию более обдуманных инновационных решений.

Связь управляющей системы с управляемой системой осуществляется при помощи передачи информации. Эта передача информации и называется

процессом процесс управления (рис. 2) [31, с. 30].

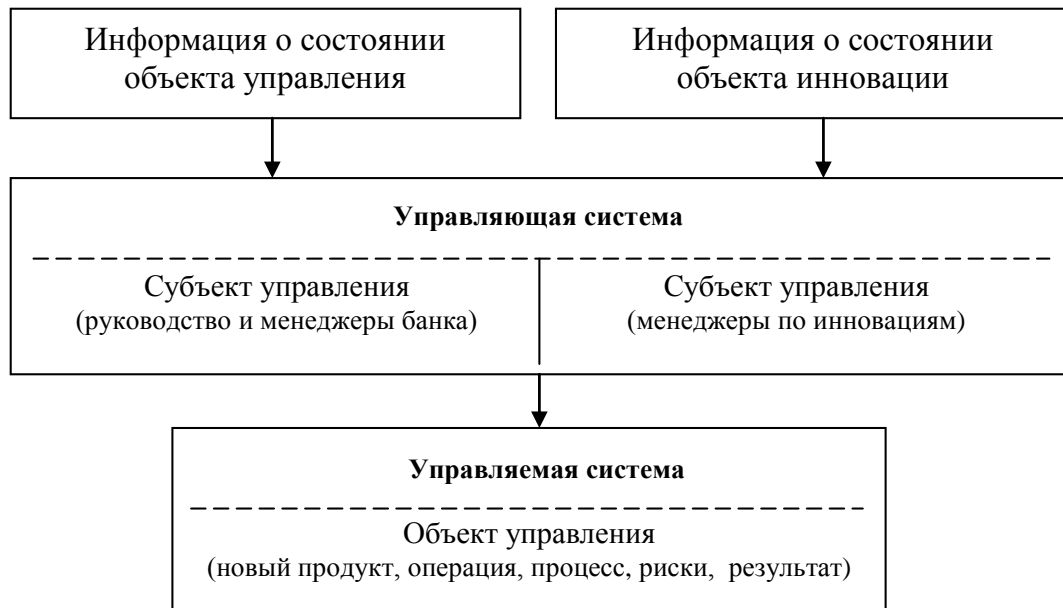


Рисунок 2 – Схема управления инновационной деятельностью банка

Функции управляющей системы выражаются в планировании (прогнозировании), организации, мотивации, учете, контроле, анализе и регулировании развития инновационной деятельности банка. Эти функции следует рассматривать как общие (базовые), они не зависят от объекта управления и обязательны для исполнения в любой управленческой системе, а значит, могут применяться для всех видов инновационных решений и любых условий осуществления инноваций.

Планирование (прогнозирование) – это процесс выработки взаимосвязанных решений, касающихся деятельности банка в краткосрочном (среднесрочном) периоде по достижению инновационных целей, а также путей и средств их реализации, при наиболее эффективном использовании ресурсов банка.

Организация – это формирование структуры банка и обеспечение ее необходимыми человеческими, материальными, финансовыми, информационными и прочими ресурсами для его нормальной работы. Другим направлением организации инновационной деятельности является организация эффективного взаимодействия элементов структуры банка. В настоящее время организация деятельности банка все больше происходит в сетях. Роль подраз-

делений, курирующих данные направления, должна заключаться в том, чтобы определять приоритеты и интегрировать отдельные части для достижения конечного результата.

Мотивация заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной работе для достижения плановых показателей инновационной деятельности банка, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов инновационной деятельности.

Учет – это система обработки, передачи и хранения учетной информации. Как правило, учет подразделяется на две подсистемы: финансовую и управленческую. Управленческий учет предназначен для удовлетворения требований внутренних пользователей на различных уровнях в информации о состоянии организации. Финансовый учет необходим для сбора и обработки учетной информации в целях составления финансовой отчетности и удовлетворения информационных потребностей о финансовой информации внешних пользователей [54].

Контроль – это система наблюдений и проверки соответствия процесса инновационной деятельности банка принятым управленческим решениям, определение результатов управленческих воздействий на управляемый объект и отклонений, допущенных в ходе выполнения этих решений.

Анализ представляет собой совокупность способов и приемов обработки информации, формируемой в системе учета, необходимой для принятия эффективных управленческих решений с целью их оптимизации. Современная практика разделила экономический анализ на внутренний (управленческий) и внешний (финансовый) анализ. Внутренний управленческий анализ выступает частью управленческого учета для информационно-аналитического обеспечения менеджмента банка всех уровней. Внешний финансовый анализ предназначен для получения объективной информации о банке внешними пользователями.

Учет, контроль и анализ позволяют получить основной массив инфор-

мации, необходимой для управления инновационной деятельностью. Объединение этих элементов системы управления в единую систему позволяет более полно реализовать функции управления деятельностью банка в их сочетании и взаимозависимости.

Функция *регулирования* связана с воздействием на объект управления для достижения эффективного функционирования системы управления развитием инновационной деятельности банка в случае, когда элементы системы отклоняются от установленных параметров.

Таким образом, можно выделить две группы функций управления инновационной деятельностью банка: обеспечивающие и информационные. Взаимосвязь функций представлена на рисунке 3.

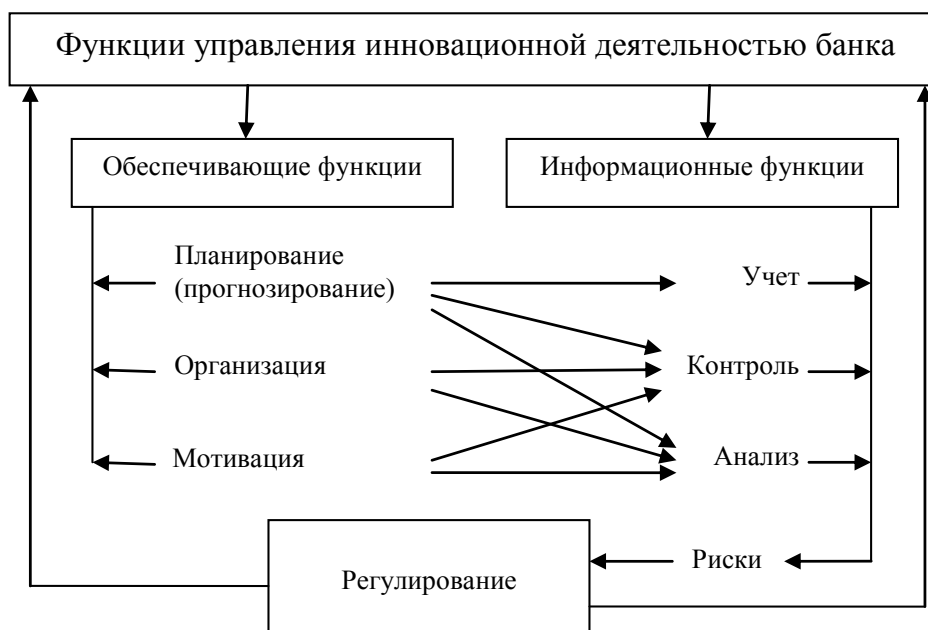


Рисунок 3 – Взаимосвязь функций управления инновационной деятельностью коммерческого банка

Следует отметить, что ни одна из рассмотренных функций сама по себе не позволит сформировать целостное представление о процессе управления инновационной деятельностью. Только во взаимодействии они образуют систему управления инновациями банка.

Предметом управления инновационной деятельностью коммерческого банка выступают организационно-экономические аспекты инновационной

деятельности банка и используемые им инновационные банковские технологии по обслуживанию физических и юридических лиц.

Цели и задачи управления инновационной деятельностью банка. Целью управления инновационной деятельностью является обеспечение качественного развития банка на основе разработки инновационной продукции (услуг). Критериями такой деятельности выступают экономические процессы, позволяющие получить дополнительные доходы от реализации инновационных продуктов (услуг) банка.

Основными задачами инновационного менеджмента банка являются:

- выявление тенденций развития банковских инновационных продуктов;
- выбор перспективных направлений инновационной деятельности;
- оценка эффективности инновационных проектов;
- анализ и оценка рисков, возникающих в инновационной деятельности банков;
- формирование эффективной системы управления инновационным развитием;
- формирование благоприятного климата в коллективе при осуществлении инновационной деятельности;
- стимулирование инновационной активности работников кредитной организации;
- обоснование инновационных решений в условиях неопределенности и риска [66].

Принципы управления инновационной деятельностью банка. Они исходят из общих принципов управления банковской деятельностью, к которым относят следующие:

- выполнение обязательных нормативов, соблюдение норм банковского и иного законодательства, устанавливаемых Банком России;

- партнерские отношения банка и клиентов на основе взаимной заинтересованности;
- проведение риск-ориентированной политики для предотвращения потерь капитала банка и средств клиентов;
- использование честных методов ведения конкурентной борьбы со всеми участниками финансового рынка;
- постоянная ориентация на инновации в целях достижения конкурентных преимуществ [16].

Р. Такер выделяет пять ключевых принципов эффективной деятельности инновационных организаций:

- к инновации следует подходить как к дисциплине;
- к инновации следует подходить всесторонне;
- инновация предполагает организованный, систематический поиск новых возможностей;
- к инновациям должны привлекаться все сотрудники организации;
- инновация должна быть ориентирована на потребителя [161].

Т.С. Викторова к общим принципам организации управленческих инноваций относит следующие принципы:

- управляемости инновационного процесса; принцип предполагает наличие объективных предпосылок для оказания управленческих воздействий на процессы разработки и реализации нововведений;
- актуальности нововведений; принцип позволяет рассматривать управленческие инновации как результат организационного развития системы административной деятельности;
- системности инноваций; принцип рассматривает управленческие нововведения как единый комплекс, состоящий из этапов их разработки, внедрения и реализации [32].

Принципы управления инновационными проектами приведены в приложении В.

Обобщая современные подходы к выделению принципов управления деятельностью банка и инновационными проектами в банке, выделим следующие взаимосвязанные принципы управления (рис. 4):

- принцип системности – представляет инновационную деятельность банка как комплекс взаимосвязанных инновационных проектов, образующих целостность управления банковской деятельностью;
- принцип комплексности – предполагает сочетание организационного, экономического, финансового, технического, социального развития;
- принцип целевой ориентации – определяет, чтобы при разработке и реализации инновационных проектов учитывались цели, которые ставит перед собой банк, которые должны быть понятны для исполнителей и достижимы для банка;



Рисунок 4 – Взаимосвязанные принципы управления инновационной деятельностью банка

– принцип ориентации на клиента указывает, что банк будет заниматься инновационной деятельностью с учетом потребностей своих клиентов в более разнообразном, полном и качественном обслуживании;

– принцип обеспеченности состоит в том, что все инновационные мероприятия должны быть обеспечены различными видами необходимых для их реализации ресурсов;

– принцип минимизации потерь обеспечивает получение запланированных доходов за счет эффективной реализации проектов с высокой степенью риска.

В качестве инструментария управления рисками инновационной деятельности банка можно назвать методы системного анализа, связанные с моделированием, морфологическим анализом, экспертными оценками, которые нашли применение в работе. Содержание экспертных оценок и моделирования будет изложено в соответствующих разделах диссертационного исследования.

Рассмотрим морфологический метод исследования. Идея метода морфологического анализа заключается в нахождении наибольшего количества всех возможных способов решения поставленной проблемы путем комбинирования основных структурных элементов систем или признаков решений, что позволяет выбрать наиболее целесообразный вариант развития объекта. Из всех этих вариантов избираются один или несколько целостных вариантов, которые являются оптимальными относительно некоторой функции цели.

Наиболее распространенным из методов морфологического анализа является метод морфологического ящика. Этот метод объединяет два качественно различных этапа морфологического исследования. Первый этап (морфологический анализ) заключается в морфологической классификации множества систем, выбора параметров объекта и их значений. На втором этапе (морфоло-

гический синтез) проводится оценка возможных решений проблемы и выбор наиболее целесообразного из них.

Целями морфологического метода являются:

- отбор критических параметров, которые в большей степени влияют на решение поставленной задачи;
- системное исследование всех возможных вариантов решения задачи;
- реализация совокупности операций поиска на морфологическом множестве вариантов описаний функциональных систем, отвечающих первоначальным требованиям.

Одним из основных преимуществ метода морфологического анализа является то, что он позволяет рассматривать не только существующие объекты, но и за счет комбинирования их признаков создавать новые, гипотетически возможные объекты.

В общем виде процедура морфологического анализа имеет следующие шаги:

1. Постановка проблемы, определение параметров (классификационных признаков), от которых зависит решение проблемы.
2. Разделение параметров на их значения (построение множества значений каждого из параметров).
3. Построение морфологического ящика, который фактически представляет собой N -мерную матрицу (N - количество параметров). Каждый элемент этой матрицы является возможным вариантом решения проблемы (рис. 5).

Параметр объекта	Значение параметра				
	1	2	3	...	n
A	a_1	a_2	a_3	...	a_n
B	b_1	b_2	b_3	...	b_n
...
M	m_1	m_2	m_3	...	m_n

Рисунок 5 – Морфологическая матрица

4. Выбор из морфологической матрицы лучшего варианта.

Морфологический анализ может иметь несколько различных применений в зависимости от того, что именно представляют собой классификационные признаки, как проводится оценка и поиск лучших вариантов развития объекта, подлежащего изучению.

С точки зрения рассматриваемой задачи морфологический метод позволит определить все возможные варианты проявления риска при проведении инновационной деятельности кредитной организации. Для этого необходимо сформировать морфологическую матрицу.

При осуществлении управления банком инновационными проектами целесообразно выделять *этапы*, для структуризации задач управления и оптимизации инструментария управления рисками.

Разработка и внедрение проекта банковских инноваций включает четыре этапа:

1) анализ рынка банковских услуг, анализ потребностей клиентов в новых продуктах и подготовка информации для принятия решений об инновационной деятельности в банке;

2) разработка инновационного проекта и мер по адаптации инновации к условиям деятельности банка, проведение обучения специалистов банка, апробация нового продукта (услуги);

3) проведение рекламной кампании о новом банковском продукте (услуге), определение каналов продвижения инновации;

4) оценка результатов продаж нового продукта (услуги) и анализ соответствия инновационной стратегии общим целям развития банка.

Выше были обоснованы риски инновационной деятельности коммерческого банка на основе использования сбалансированной системы показателей.

Объединение обоих подходов к управлению банком позволяет построить матрицу, при помощи которой можно оценить риски инновационной деятельности коммерческого банка (рис. 6).

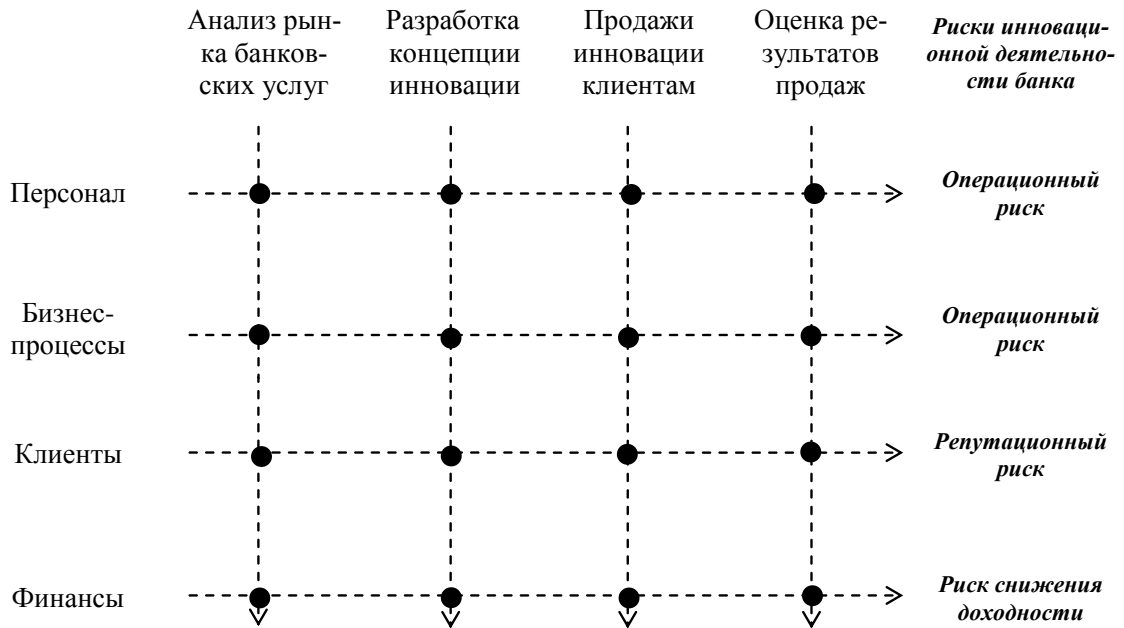


Рисунок 6 – Морфологическая матрица для оценки рисков инновационной деятельности банковской организации

Матрица позволяет указать место каждого выявленного риска по этапам инновационной деятельности банка, что позволяет *рассмотреть внутреннее строение (морфологию) рисков*, и определить возможности для эффективного применения соответствующих приемов и методов управления рисками.

Повторим, что риск инновационной деятельности банка означает вероятность того, что фактические результаты банка при внедрении инновации окажутся ниже ожидаемых результатов. Поэтому дилемма «доходность или ликвидность» имеет самое прямое отношение к инновационной деятельности банка.

Все методы оценки рисков можно объединить в две группы - качественные и количественные.

Задача качественной оценки риска – определение этапов инновационной деятельности, где проявляются риски, а также факторов и причин их возникновения. Это позволяет:

- определить и систематизировать зоны проявления риска по этапам инновационной деятельности банка;

- выявить и классифицировать риски инновационной деятельности;
- прогнозировать негативные последствия рисков инновационной деятельности.

Наиболее распространенными методами количественной оценки риска являются статистико-аналитические методы и экспертные оценки.

Одним из самых распространенных методов количественной оценки риска является статистический метод. Данный метод основан на анализе колебаний оценочного показателя (величине потерь, допущенных в прошлых периодах хозяйственно-финансовой деятельности). Суть статистического метода выражается в том, что для расчета вероятностей возникновения рисков анализируется массив статистических данных, касающихся результативности осуществления банком своих операций. В последнее время широко применяется разновидность данного метода – метод Монте-Карло, который с помощью имитационного анализа позволяет устанавливать вероятности и величины изменений оценочных характеристик проекта при возможном наступлении неожиданных кризисных ситуаций. Данный метод требует построения и серьезных исследований математических моделей. Построение модели начинается с определения функциональных зависимостей в реальной системе, которые впоследствии позволяют получить количественное решение, используя теорию вероятностей и генератор случайных чисел.

Однако нередко возникают ситуации, когда в связи с недостаточностью статистических данных или при сомнении их достоверности, использовать статистические или расчетно-аналитические методы становится нецелесообразным. В таких случаях находят применение другие методы, основанные на опыте и интуиции специалистов (экспертные оценки).

Характерной особенностью при использовании этих методов является отсутствие математических приемов для получения доказательств и исполь-

зование знаний и опыта человека для получения количественных оценок процессов и суждений.

С помощью методов экспертных оценок находятся такие решения, как выявление источников и причин риска, идентификация всех возможных рисков, выявление путей снижения риска, составление сценариев по нейтрализации рисков, прогнозирования рисков и т.п.

Аналитические методы оценки рисков деятельности основаны на следующих методических приемах:

- определяются показатели деятельности, при помощи которых оценивается деятельность банка, выделенные показатели должны иметь нормативные уровни, определенные ЦБ или банковской практикой;
- рассчитываются фактические показатели деятельности, и полученные значения показателей сравниваются с нормативными уровнями;
- разрабатываются мероприятия для доведения значений фактических показателей до уровня нормативных.

Аналитические методы характеризуются простотой в рассмотрении показателей при наличии достаточной информации о деятельности банка в отчетных периодах.

В работе для оценки риска использован экспертный метод. В экономических исследованиях применяются как и групповые, так и индивидуальные экспертные оценки. Мнения экспертов собираются, обрабатываются при помощи метода парных сравнений и метода ранжирования и обобщаются. Это позволяет указать место того или иного риска в поле матрицы. Представим, что экспертами для этапов развития инновационной деятельности была выведена вероятность риска сокращения объемов продаж, а для сбалансированной системы показателей – операционный риск, вызванный несбалансированностью внутренних банковских процессов. В морфологической матрице место идентифицированного риска показано точкой А (рис. 7).

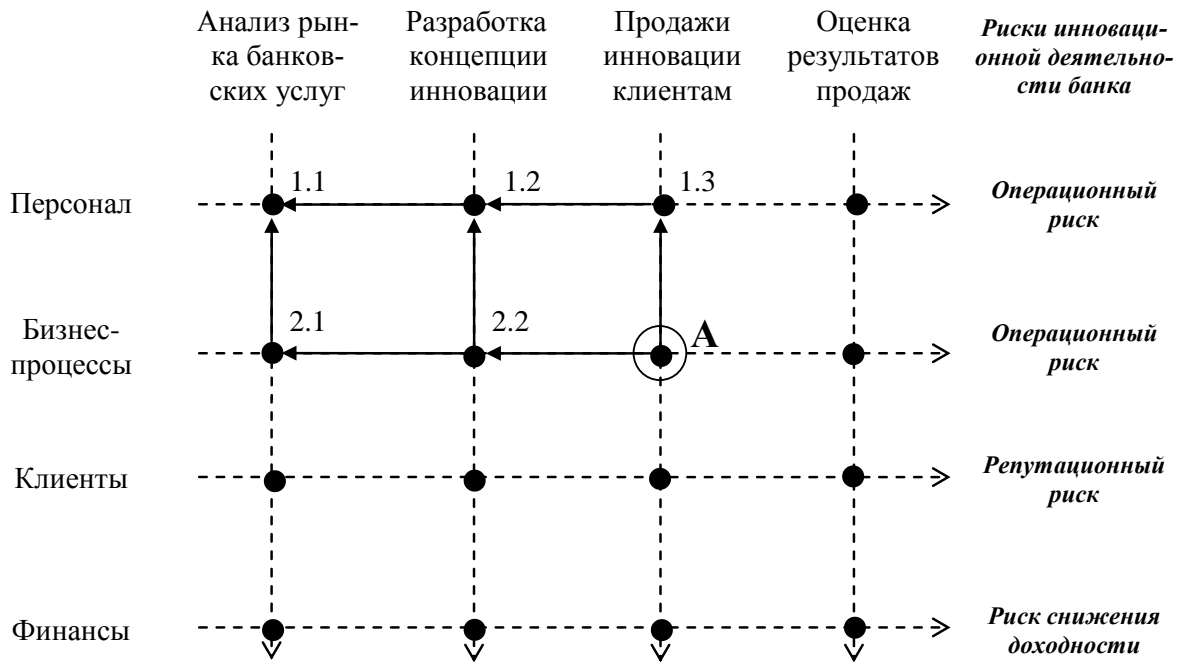


Рисунок 7 – Положение риска банковской инновации в морфологической матрице (точка А)

Выбранная позиция риска в морфологической матрице позволяет определить комплекс управленческих решений для устранения рискованных ситуаций при проведении инновационной деятельности банка (табл. 4).

Таблица 4 – Мероприятия по минимизации риска инновационной деятельности банка

Цепочка принятия решений	Управленческие решения
А – 2.2 – 2.1 – 1.1	Управление сбалансированностью бизнес-процессами банка
А – 2.2 – 1.2 – 1.1	Повышение квалификации сотрудников банка в части обоснования и концептуального сопровождения инновации
А – 1.3 – 1.2 – 1.1	Повышение квалификации сотрудников банка в части управления продажами инновации

Управление инновационной деятельностью, таким образом, может охватывать структуру банка в целом, а также его отделения и офисы. Данный подход к управлению рисками способен усовершенствовать инструментарий управления банковскими рисками, благодаря чему специалисты банка смогут контролировать риски с учетом знания их внутреннего строения.

2.2. Факторы рисков инновационной деятельности коммерческих банков

Управление инновационной деятельностью банка направлено на руководство персоналом и иными ресурсами посредством современных методов и управленческих технологий для достижения поставленных целей инновационного развития с учетом рисков. Матрица рисков, рассмотренная выше, позволяет проводить идентификацию и оценку рисков инновационной деятельности с учетом сбалансированной системы показателей (рис. 8).

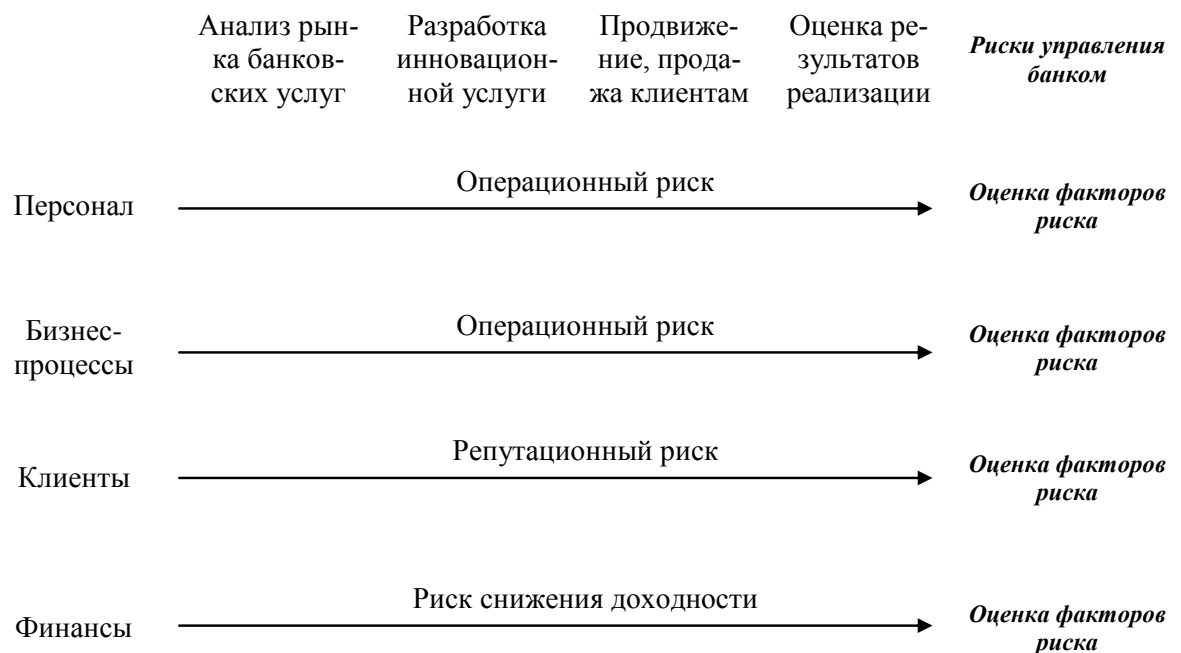


Рисунок 8 – Риски деятельности банка с применением сбалансированной системы показателей

Успех инновационной деятельности во многом зависит и определяется персоналом и тем, как организованы процессы управления человеческими ресурсами в организации, насколько гибкой и адаптивной к изменениям является сама система управления персоналом.

В период разработки и внедрения инноваций специалистам предстоит адаптировать все процессы к новым условиям бизнеса. В данной ситуации возможен риск, связанный с тем, что сотрудники, занятые инновационным

развитием, имеют недостаточно высокую квалификацию. Данный риск в большей степени не может быть предотвращен заранее, однако его можно контролировать с помощью программы обучения и повышения квалификации кадров. Такая программа поможет минимизировать как риск снижения квалификации сотрудников, так и последствия данного риска – снижение качества продуктового портфеля банка.

Чем более масштабны инновации, тем выше уровень неопределенности деятельности, которая может возникнуть из-за отсутствия достаточной информации о предполагаемых результатах. Это может привести к риску снижения результативности работы специалистов банка из-за принятия неправильных решений. Чтобы избежать возникновения подобного риска, необходим постоянный контроль выполнения плана внедрения банковских инноваций.

В банковской сфере с деятельностью персонала связывается операционный риск. Наиболее полно проблема операционного риска была представлена в исследовании Базельского комитета по банковскому надзору (документ Базель-II). Исследование рабочей группы Базельского комитета позволило экспертам сделать следующие выводы:

- ответственность за управление операционным риском несет руководство организации;
- целесообразно строить систему мотивации для менеджеров среднего звена с целью побудить их развивать практику управления операционными рисками;
- система количественной оценки и мониторинга операционного риска только начинает получать развитие. Любопытно, что создаваемые банками модели основываются на схожих наборах факторов риска;
- практически ни один банк в настоящее время не ведет отчетность по операционному риску на регулярной основе, хотя многие банки налаживают работу по постоянному отслеживанию индикаторов операционной дея-

тельности, анализу собственного опыта получения операционных убытков, изучению рекомендаций регулирующих органов [13].

Рассмотрим, какие факторы определяют операционный риск (таблица 5), связанный с работой персонала при осуществлении инновационной деятельности банка.

Таблица 5 – Факторы возникновения операционного риска, связанного с работой персонала, на этапах инновационной деятельности

Факторы операционного риска	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажи инновации клиентам	Оценка результатов продаж
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	X	X	X	X
Некомпетентность или ошибки работников банка	X	X	X	X
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	X	X	X	X
Недостаточная мотивация труда	X	X	X	X

Факторы операционного риска равномерно распределяются между стадиями инновационной деятельности. Поэтому система мониторинга операционного риска при организации инновационного развития банка должна охватывать все этапы разработки и реализации инновации, сопровождаться анализом каждого конкретного случая возникновения потерь и описанием природы и причин потерь.

Операционные риски необходимо идентифицировать не только в связи с деятельностью персонала, но и во внутренних бизнес-процессах банка, как уже имеющих, так и планируемых к изменению при проведении реинжиниринга процессов, что невозможно без хорошего знания банковских продуктов, бизнес-процессов и информационных систем. Этому способствует инновационная деятельность банка на основе процессного подхода.

Процессный подход к управлению инновационной деятельностью в банке ориентирован, прежде всего, на создание и реализацию новых банковских продуктов или услуг для удовлетворения требований клиентов. При процессном управлении банк рассматривается как бизнес-система, состоящая из взаимосвязанных бизнес-процессов, ориентированных на производство продукта (услуги) для удовлетворения клиентов. При этом управленческое воздействие будет происходить не отдельные функции бизнес-процессов, а непосредственно на результат [149, с. 33].

Термин "процесс" отражен в международном стандарте ИСО 9000:2000. Стандарт подчеркивает, чтобы осуществлять результативную работу, организации должны принять меры по идентификации и осуществлению менеджмента многочисленных взаимодействующих и взаимосвязанных процессов. А также, использование организацией системы процессов, совместно с их выявлением и определением связей между процессами, можно рассматривать как «процессный подход». ... В качестве преимуществ процессного подхода можно выделить непрерывность управления, которую данный подход обеспечивает связями между отдельными процессами в системе организации, а также сбалансированностью процессов». В стандарте указывается, что выход одного процесса является входом в другой процесс и что взаимосвязи между процессами следует укреплять. Стандарт ISO 9001:2000 устанавливает, чтобы процессы были идентифицированы, внедрены, управлялись и улучшались [120].

Любой бизнес-процесс имеет вход (ресурсы), который в процессе деятельности перерабатывается в выход (товар, услуга). К ресурсам процесса относятся материальные и нематериальные ресурсы. Результатом выполнения процесса инновационной деятельности является инновационный продукт (услуга).

При осуществлении инновационной деятельности каждый участник внутри процесса должен быть ориентирован на результат, знать свои полно-

мочия и ответственность в рамках выполнения проекта. Главный критерий эффективности управления инновационной деятельностью банка – доведение инновации до клиента с коммерческим интересом для клиента и банка.

В рамках схемы разработки и внедрения инновационного продукта (услуги) клиентам банка бизнес-процессы инновационной банковской деятельности можно классифицировать следующим образом:

- процессы, направленные на изучение рынка банковских услуг;
- процессы, направленные на разработку инновационных банковских продуктов (услуг);
- процессы, направленные на продвижение (продажу) клиентам банковских продуктов;
- процессы, направленные на снижение рисков при разработке и продаже инновационных банковских продуктов (услуг) клиентам;
- процессы, связанные с управлением инновационной банковской деятельностью для обеспечения ее результативности и эффективности.

Таким образом, внедрение процессного подхода в управление инновационной деятельностью банка позволяет создавать инновационные банковские продукты (услуги) и тем самым обеспечивать полное удовлетворение финансовых потребностей клиентов.

Рассмотрим, какие факторы могут определять операционный риск (таблица 6), связанный с управлением бизнес-процессами в разрезе этапов банковской инновационной деятельности.

Факторы операционного риска при управлении бизнес-процессами инновационной деятельности в большей степени связаны с разработкой нового банковского продукта (услуги), при этом некоторые факторы опосредованно влияют на финансовый результат банка, а некоторые оказывают непосредственное влияние (например, непрогнозируемые финансовые затруднения при проведении инновационной деятельности).

Таблица 6 – Факторы операционного риска при управлении бизнес-процессами на этапах инновационной деятельности

Факторы операционного риска	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажи инновации клиентам	Оценка результатов продаж
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	X	X	X	X
Отсутствие в банке действующей системы менеджмента качества	X	X	X	X
Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами	X	X	X	X
Несовершенство внутреннего документооборота по сопровождению инновации	X	X	X	X

Наряду с факторами, вследствие которых проявляется операционный риск банка при осуществлении инновационной деятельности, имеют место факторы, связанные с репутационным риском, что характеризует риск потери банковской деловой репутации.

Банком России деловая репутация кредитной организации определяется как клиентская оценка деятельности кредитной организации, а также действий ее собственников, аффилированных лиц, и организаций с участием капитала банка. В первую очередь, участниками гражданского оборота являются клиенты и контрагенты банка, которых прежде всего интересует возможность удовлетворить свои требования по качеству и ассортименту банковских услуг.

Особую значимость деловой репутации банка для клиентов указывает А.Э. Бинецкий, который считает, что в банковской среде, где сосредоточено множество предложений разнообразных финансовых услуг, одним из определяющих факторов для победы в конкурентной борьбе становится репутация кредитного учреждения. [18]. В случае возникновения репутационного

риска возможны отток клиентов, сокращение объемов клиентского бизнеса, ограничение или закрытие лимитов на рынке межбанковских кредитов и депозитов и пр.

Управление деловой репутацией банка, таким образом, ориентировано в первую очередь на взаимоотношения с широкими слоями клиентов. При этом инновационная деятельность является зоной повышенного риска, где любая ошибка в выборе инновационного продукта (услуги) может иметь самые непредсказуемые негативные последствия для деловой репутации.

Мнения многих банковских специалистов сходно в том, что общее доверие к банковскому бизнесу в России влияет на развитие банковской системы. Оценка имиджа банка партнерами и клиентами имеет самое непосредственное отношение развитию конкурентных позиций банковской организации [168]. При этом деловая репутация как часть нематериальных активов является наиболее уязвимым средством. Основные источники угроз имиджу банка, определяются операционными сбоями, нарушением банковского законодательства, ведением рискованной политики и коррупцией.

Управление репутационным риском заключается в умении персонала банка формировать у своих клиентов образ надежности и устойчивости, а также доверительные отношения и лояльность со стороны клиентов. Для этого необходимо клиентов рассматривать в разрезе целевых групп. Целевая группа – это сегмент потребительского рынка. Сегментация рынка представляет собой процесс выявления внутри рынка групп потребителей, характеризующихся сходными потребностями, привычками или одинаковым отношением к банковским продуктам (услугам), которые могут учитываться банками в их инновационной деятельности. Поэтому наиболее приемлемым является дифференцированный подход, который состоит в том, что для каждой целевой группы нужен свой инновационный продукт. Но предварительно

требуется выяснить структуру рынка, т.е. на какие целевые группы делятся потребители и каковы их потребности.

Репутационный риск может возникать в результате пересмотра ранее опубликованных инновационных планов. Такой пересмотр может расцениваться как ошибка банковского менеджмента, ответственного за инновационную деятельность, что может подорвать репутацию банка. Банку с подорванной репутацией стоит опасаться появления финансовых убытков в среднесрочной перспективе в результате оттока клиентов или неспособности привлечь новых. В этой связи просматривается связь репутационного риска с ухудшением финансового положения, что может привести к недополучению доходов и, как следствие, снижению платежеспособности банка.

В таблице 7 представлены ключевые факторы, которые могут определять репутационный риск, связанные с продажами инновационного продукта (услуги) клиентам при осуществлении инновационной деятельности банка.

Таблица 7 – Факторы репутационного риска при управлении продажами на этапах инновационной деятельности

Факторы репутационного риска	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажи инновации клиентам	Оценка результатов продаж
Отсутствие во внутренних документах банка положений, позволяющих устранять конфликты интересов клиентов, акционеров, органов управления	X	X	X	X
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	X	X	X	X
Риск изменчивости рыночной конъюнктуры	X	X	X	X
Отток клиентов в результате появления негативной информации о банке в средствах массовой информации	X	X	X	X

Безусловно, факторы репутационного риска в большей степени связаны с работой с клиентами на этапе продвижения инновационного продукта (услуги) и его продажи. При этом отток клиентов в результате потери деловой репутации банка неминуемо приведет к снижению финансовых результатов деятельности банка.

По мере осуществления инновационной деятельности банк всегда может столкнуться с риском снижения доходности банковских операций, который свидетельствует о том, что результаты внедрения инновационного продукта (услуги) окажутся ниже ожидаемых плановых результатов. Это связано с проявлением неопределенности при проведении инновационной деятельности. При оценке инновационной деятельности расчетные потоки денежных средств (расходы и доходы) носят вероятностный характер. Это обуславливается влиянием множества факторов экономического (колебания рыночной конъюнктуры, цен, процентных ставок, уровня инфляции и т. п.) и неэкономического (правовые, политические, социальные, демографические, экологические и т.п.) характера, которые не всегда можно объективно оценить. Неопределенность будущих результатов и приводит к возникновению риска снижения доходности.

Прогнозирование рискованных ситуаций основано на знании методов и приемов предвидения развития возможных событий, связанных с реализацией инноваций, что обеспечивается идентификацией и оценкой рисков. Риски инновационной деятельности выражают результат совокупного действия различных факторов, и умение прогнозировать проявление этих факторов дает возможность разрабатывать комплексы мер, направленных на частичное или полное исключение возможных последствий риска. Отметим также, что риск снижения доходности связан с проявлением операционного риска, связанного с ошибками персонала и управлением бизнес-процессами, и ре-

путационного риска, что можно проследить по схеме (представленной на рис.9), если инновационную деятельность представить в виде системы.

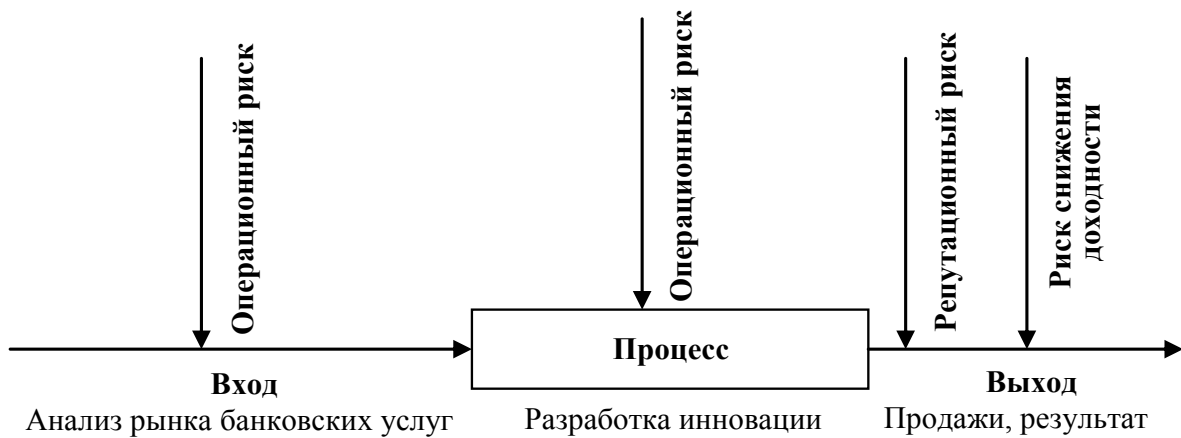


Рисунок 9 – Взаимосвязь рисков инновационной деятельности банка

Факторы, влияющие на формирование риска снижения доходности от внедрения нового продукта, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Факторы риска снижения доходности на этапах инновационной деятельности

Факторы риска снижения доходности	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажи инновации клиентам	Оценка результатов продаж
Неопределенность того, какие цены клиенты готовы платить за новый банковский продукт (услугу)	X	X	X	X
Риск непрогнозируемой инфляции	X	X	X	X
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	X	X	X	X
Финансовые непрогнозируемые затруднения	X	X	X	X

Зная о возможности появления рисков в инновационной деятельности банка и располагая факторами их проявления, менеджмент банка может оценить выявленные риски с целью дальнейшей разработки мероприятий, направленных на нейтрализацию рискованных ситуаций или ослабление их последствий при разработке и внедрении инноваций.

2.3. Комплексная оценка рисков инновационной деятельности коммерческих банков

Управление рисками инновационной деятельности банка связано с их анализом и оценкой, т.е. обработкой информации с использованием соответствующих способов и приемов. Такая обработка становится возможной, поскольку в системе управления информация является в основном количественной и измеримой в числовых показателях. Кроме того, даже неколичественная информация в большинстве случаев требует обработки посредством математических методов и процедур, позволяя формулировать количественные выводы. Таким образом, ключевым моментом процесса обработки информации является ее измерение и шкалирование.

Основополагающими требованиями являются однородность соизмеряемых величин, адекватность методов шкалирования, точность и объективность измерения. Выбор способа измерения и шкал должен соответствовать решаемой задаче – оценке рисков инновационной деятельности банка, адекватно отражать особенности задачи или объекта изучения, а также цели самой оценки.

Шкалирование - это совокупность правил, методов, технологических приемов, позволяющих строить шкалы различного типа, изменять их [95, с. 47]. Измерение может быть прямым и косвенным. Основное (прямое) измерение не предполагает никаких предшествующих измерений, ее средством является основная шкала. Производное (косвенное) измерение зависит от предшествующих измерений, его средством является производная шкала.

В настоящее время в разных областях анализа используют четыре типа шкал: номинальную, порядковую, интервальную и метрическую [37]. Каждый тип шкалы имеет свою информативность и свой класс допустимых преобразований.

Номинальная шкала представляет самый простой уровень измерения и

отражает лишь возможность устанавливать равенство или неравенство объектов с целью разделения явления на классы (класс - это пункт шкалы), которые не пересекаются. Поэтому необходимо определить такие эмпирические индикаторы, с помощью которых каждый объект можно соотнести с определенным классом, с позицией шкалы. Иногда это сделать просто, но зачастую требуется провести значительную и сложную работу для такого шкалирования.

Порядковая шкала – это упорядоченная шкала, позволяющая ранжировать (упорядочить) объекты, указав, какие из них в большей, а какие в меньшей степени имеют определенное качество. Но в этой шкале невозможно выразить, насколько больше или меньше в той или иной характеристике рассматриваемые объекты. Традиционно полагается, что стоящий выше по рангу объект имеет и лучшие характеристики. В порядковой, как и в номинальной шкале, эквивалентные объекты получают одинаковые ранги.

Интервальная шкала состоит из интервалов, границы и внутренняя структура которых поддаются численному измерению. При использовании интервальной шкалы ее количественно равные промежутки отображают равные значения между измеряемыми характеристиками. Интервальная шкала в отличие порядковой шкалы позволяет сравнивать характеристики между объектами. Отличие между двумя значениями шкалы идентично разнице между двумя любыми другими смежными значениями интервальной шкалы. Между значениями интервальной шкалы существует постоянный или равный интервал [114, с. 325].

Интервальная шкала позволяет применять практически всю параметрическую статистику для анализа данных, полученных с ее помощью. Помимо медианы и моды для характеристики центральной тенденции используется среднее арифметическое, а для оценки разброса – дисперсия. Можно вычислять коэффициенты асимметрии и эксцесса и другие параметры распре-

деления. Для оценки величины статистической связи между переменными применяется коэффициент линейной корреляции Пирсона и т.д. [52]

Метрическая (сравнительная) шкала позволяет не только измерять относительные величины признаков, но и сравнивать их с некоторым эталоном посредством выбранного масштаба. Для количественных измерений таким эталоном чаще всего бывает «0», а масштабом – величина единичного интервала. Метрические шкалы конструируют как в абсолютных величинах, так и в долях единицы. Такие шкалы находят широкое применение при принятии управленческих решений.

В работе будет использована интервальная шкала (таблица 9), которая по оценочному показателю позволит определить степень риска при осуществлении инновационной деятельности коммерческого банка.

Таблица 9 – Интервальная шкала уровня риска

Зона риска	Величина риска	Градация риска
I	0,0 – 0,25	Минимальный
II	0,26 – 0,5	Средний
III	0,51 – 0,75	Высокий
IV	0,75 – 1,0	Максимальный

В матрице рисков зоны риска инновационной деятельности кредитной организации будут расположены следующим образом (рис. 10).

Самым серьезным риском банка, по нашему мнению, является операционный риск, поскольку его причиной выступает персонал с его знаниями, навыками, умениями, квалификацией. Идентифицировать операционный риск всегда сложнее, по сравнению с другими рисками банка, поскольку невозможно предсказать результаты решений специалистов в том или ином вопросе, тем более в инновационной деятельности, которая в условиях неопределенности результатов.

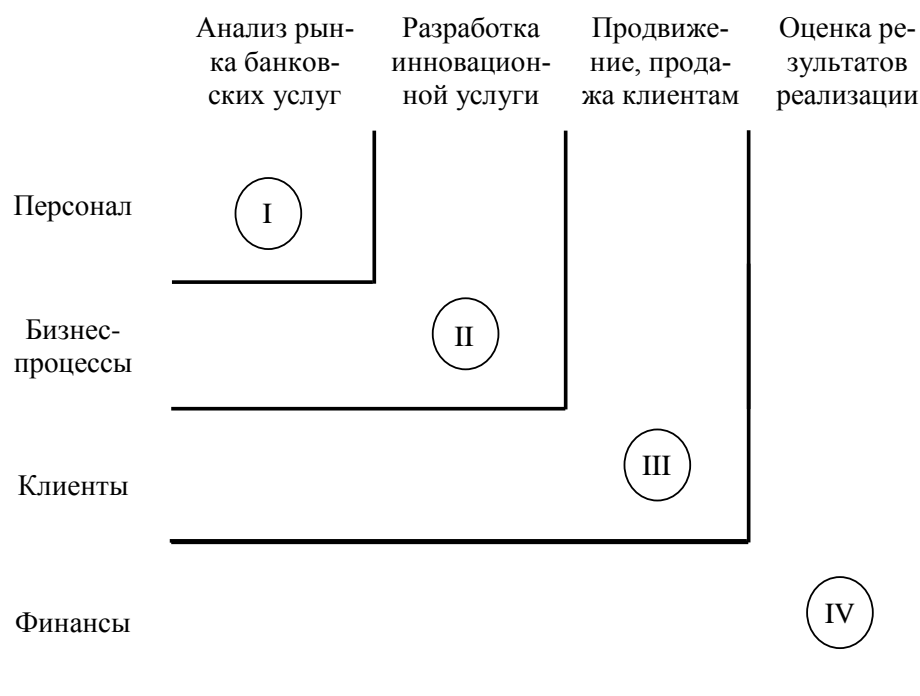


Рисунок 10 – Зоны рискованной деятельности инновационной деятельности банка в морфологической матрице

Оценивать операционный риск необходимо в отношении всех бизнес-процессов и продуктов (услуг), которые банк разрабатывает и планирует к внедрению, что невозможно без аналитической проработки концептуальных положений новых бизнес-процессов и продуктов, а также информационных систем. Только проведя глубокую проработку, можно определить подходы к оценке операционного риска, определить этапы инновационной деятельности, где с большей степенью вероятности может проявиться операционный риск и разработать мероприятия для ликвидации этого узкого места.

Выявление и оценка операционных рисков должна быть в поле зрения специалистов, которые непосредственно участвуют в организации бизнес-процессов, при взаимодействии с риск-менеджерами банка. Проведя анализ на своих участках работы, сотрудники банка должны довести до менеджеров по рискам информацию об «уязвимости» к операционным рискам. Наиболее оптимальный способ выявления операционных рисков – получение информации о направления деятельности, деятельности структурного подразделе-

ния или процессе (в зависимости от задачи анализа) на основе заполнения опросных листов. В заполнении опросных листов, наряду с разработчиками нового продукта (услуги) участвуют другие специалисты подразделений, ответственные за реализацию инновации. Еще одной проблемой будет выступать подготовка информации по отделению операционных рисков от других видов риска, поскольку в банках легко прослеживается связь операционных рисков с кредитными, процентными и другими рисками, что оказывает влияние на их правильную идентификацию [172].

При выделении операционного риска необходимо учитывать, что факторы и их комбинации, которые определяют его возникновение, будут индивидуальными для каждого кредитного учреждения. Практика работы кредитных организаций характеризует, что наиболее серьезными для возникновения операционного риска являются факторы, связанные с действиями сотрудников и осуществлением бизнес-процессов. Поэтому именно эти факторы должны особенно рассматриваться при идентификации, и оценке операционного риска.

Анализ и оценка репутационного риска банка позволяют менеджменту повысить эффективность ведения инновационной деятельности. Это требует развития маркетинговых процессов с целью сбора, интерпретации и количественной обработки информации о потребностях клиентов банка.

Для оценки рисков инновационной деятельности банка в работе использован метод экспертных оценок, применяемый в тех случаях, когда использование других количественных и качественных методов оказывается нецелесообразным и неэффективным. Экспертные методы на основе знаний квалифицированных специалистов, позволяют дать наиболее обоснованную оценку решаемой задачи. Эксперты утверждают, что при правильной методике оценки погрешность результатов составляет 5–10 %, и это хорошо соотносится с допустимыми погрешностями методов качественной оценки [47].

Различают, как было указано выше, индивидуальные и групповые экспертные оценки. Основным преимуществом работы экспертов в группе является возможность проведения комплексного анализа факторов, влияющих на результаты инновационной деятельности. Взаимодействие экспертов в группе позволяет получить синергический эффект в объеме суммарной информации, поскольку индивидуальная работа экспертов не позволяет получить такой качественной информации. Кроме этого групповая работа экспертов снижает вероятность получения ошибки при выборе факторов, наиболее существенных для решения рассматриваемой проблемы.

Основными этапами проведения экспертизы являются [47]:

- постановка задачи проведения экспертной оценки;
- создание рабочей группы специалистов разных специальностей;
- разработка процедуры опроса экспертов;
- проведение опроса;
- обработка информации, полученной от экспертов, проверка согласованности мнений экспертов;
- обобщение результатов экспертной оценки.

Если для оценки используется группа экспертов, должны быть выдержаны следующие требования:

- независимость мнений экспертов, при этом если возникают разные мнения, то должны быть указаны причины разногласий;
- групповая солидарность, выраженная в согласованности мнений экспертов.

Для определения согласованности мнений экспертов рассчитывается коэффициент конкордации Кендалла

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)},$$

где S - сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта

экспертизы от среднего значения;

m - число объектов экспертизы;

n - число экспертов.

Коэффициент конкордации всегда находится в пределах $\{0; 1\}$ где 0 – выражает полную несогласованность мнений, 1 – полную согласованность точек зрения экспертов.

В таблице 10 определена согласованность мнений экспертов по факторам операционного риска, связанного с деятельностью персонала, методом ранжирования (использованы мнения четырех специалистов банка).

Таблица 10 – Экспертная оценка факторов операционного риска, связанных с деятельностью сотрудников банка

Факторы операционного риска	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	S
	Э1	Э2	Э3	Э4			
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	1,5	3,5	1,5	2	8,5	-1,5	2,25
Некомпетентность или ошибки работников банка	4	3,5	3,5	3	14	4	16
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	3	2	3,5	4	12,5	2,5	6,25
Недостаточная мотивация труда	1,5	1	1,5	1	5	-5	25
Итого	10	10	10	10	40		49,5

$$\text{Коэффициент конкордации } W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \times 49,5}{4^2(4^3 - 4)} = 0,62$$

Значение коэффициента конкордации свидетельствует о достаточно высокой согласованности мнений экспертов, что позволяет продолжать расчеты.

Следующим этапом расчетов является преобразование матрицы оценок экспертов по формуле $R'_{ij} = n - R_{ij}$ или $R'_{ij} = 4 - R_{ij}$, где R_{ij} - оценка i -го фактора, оцененного j -м экспертом. Данные расчетов отображены в таблице 11.

Таблица 11 – Преобразованная матрица оценок экспертов

Факторы операционного риска	Эксперты			
	Э1	Э2	Э3	Э4
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	2,5	0,5	2,5	2
Некомпетентность или ошибки работников банка	0	0,5	0,5	1
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	1	2	0,5	0
Недостаточная мотивация труда	2,5	3	2,5	3
Итого	6	6	6	6

В продолжение расчетов каждый элемент таблицы делится на итоговое число по каждому столбцу, далее определяется вес фактора путем суммирования значений по строкам и деления суммы на число экспертов. Фактор с наибольшим значением получит первый рейтинг. Распределение рейтингов представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Рейтинговая оценка факторов операционного риска, связанного с деятельностью сотрудников банка

Факторы операционного риска	Эксперты				Вес	Рейтинг
	Э1	Э2	Э3	Э4		
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	0,42	0,08	0,42	0,33	0,31	2
Некомпетентность или ошибки работников банка	0,00	0,08	0,08	0,17	0,08	4
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	0,17	0,33	0,08	0,00	0,15	3
Недостаточная мотивация труда	0,42	0,50	0,42	0,50	0,46	1
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Проведение экспертизы показало, что среди факторов операционного риска, который обусловлен деятельностью сотрудников банка при организации инновационной деятельности, наиболее значимым является недостаточ-

ная мотивация труда специалистов банка.

Наиболее значимые факторы других рисков инновационной деятельности банка с использованием сбалансированной системы показателей отражены в приложении А.

Таким образом, определяющими факторами инновационной деятельности банковской организации по составляющим ССП являются:

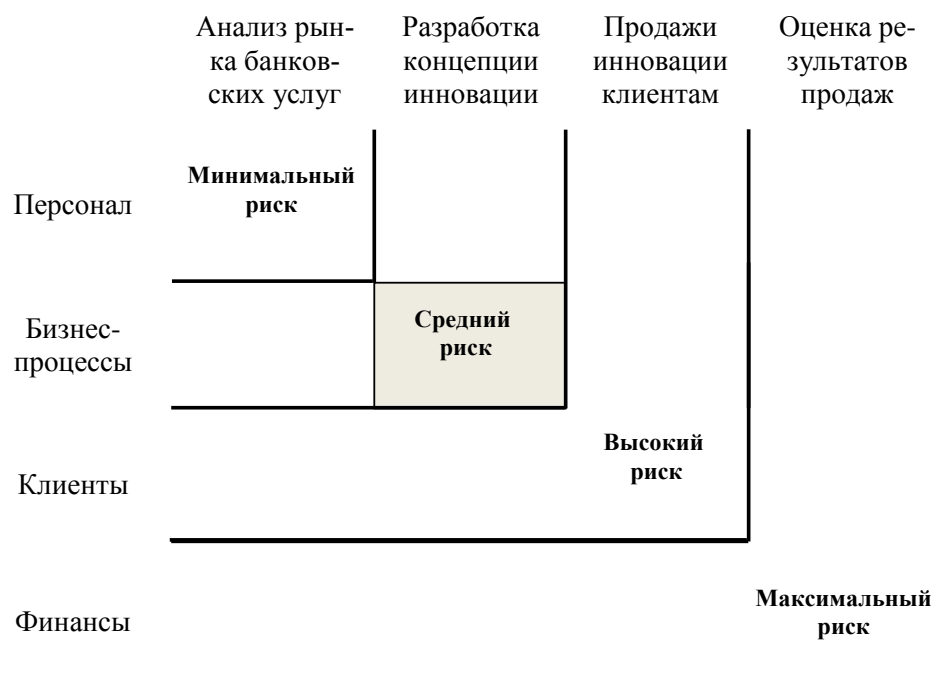
- а) недостаточное мотивирование работников, занятых инновационной деятельностью (проекция персонала);
- б) несоответствие используемых банком систем целям инновационной деятельности либо их отказ их работы (проекция бизнес-процессов);
- в) недооценка качества и конкурентоспособности инновации банка на рынке банковских услуг (проекция клиентов);
- г) неопределенность финансового результата от новых банковских инноваций (проекция финансов).

Эксперты по пятибалльной шкале определили усредненные уровни проявления факторов, вызывающих риски инновационной деятельности кредитной организации на разных этапах инновационной деятельности, что позволило определить наиболее узкое место в инновационной деятельности банка (таблица 13).

Расчет суммы баллов – 64,2 (из 80) – показывает, что банк располагает существенными резервами в проведении инновационной деятельности и достижении дополнительных финансовых результатов от разрабатываемых инноваций. Выявлена наибольшая вероятность проявления операционного риска, связанного с несоответствием используемых банком систем (характеристика бизнес-процессов), поскольку по второй строке таблицы 13 сумма баллов получилась наименьшей, причем общее количество баллов в столбцах показало слабое место банка, связанное с разработкой концепции инновационного продукта (услуги). Для определения зоны риска инновационной деятельности банка представим следующую матрицу (рисунок 11).

**Таблица 13 – Балльная оценка факторов риска по этапам
прохождения банковской инновации**

Факторы рисков инновационной деятельности	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажа инновации клиентам	Оценка результатов продаж	Сумма баллов
Недостаточная мотивация труда	3,9	3,3	4,2	3,8	15,2
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	4,6	2,9	3,6	4,1	15,2
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	4,4	3,9	4,6	3,7	16,6
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	4,9	3,5	4,5	4,3	17,2
Сумма баллов	17,8	13,6	16,9	15,9	64,2



**Рисунок 11 – Определение зоны риска инновационной деятельности
банка**

В соответствии с таблицей 9 положение риска инновационной деятельности относится ко второй зоне – зоне среднего риска. Это позволяет в

соответствии с рисунком 7 рассмотреть ряд мероприятий по нейтрализации риска, среди которых выделим следующие:

- совершенствование информационных систем банка, связанных с маркетинговыми исследованиями рынка банковских услуг, и адаптация нового продукта к условиям деятельности банка для обеспечения потребностей клиентов банка;

- разработка механизма мотивации сотрудников банка на начальных этапах разработки банковской инновации, что будет способствовать ее успешной реализации и достижению целей инновационной деятельности банка.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РИСКОМ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

3.1. Взаимосвязь системы стратегического управления инновационной деятельностью и риск-менеджмента коммерческих банков

Информационному обеспечению принадлежит исключительная роль в успешном функционировании банка. Именно развитие информационного обеспечения в современных условиях становится необходимой предпосылкой для формирования системы стратегического управления банком.

Эффективные стратегические решения банка должны базироваться на качественной и количественной оценках условий и факторов, которые оказывают влияние на деятельность банка и за его пределами. Поэтому без необходимой информации невозможно правильно выявить и оценить всю совокупность факторов, определяющие реальное состояние среды, в которой банк работает.

В современных условиях развития информационные банковские технологии позволяют значительно повысить уровень предсказания воздействия внешних факторов на деятельность банка. Современные информационные системы позволяют осуществлять сбор, обработку и хранение информации о проведении банковских операций и быстро передать ее по назначению. На этом основании появляется возможность эффективно планировать банковскую деятельность, поэтапно осуществлять ее систематический анализ, координировать и своевременно вносить соответствующие коррективы с учетом изменения факторов внешней среды.

Современной теорией и практикой наработано ряд подходов к организации стратегического планирования и управления в банках. По условиям работы банковских учреждений наибольший интерес представляют подходы,

изложенные в работах И. Ансоффа. Ученый предлагает три подхода по организации разработки и реализации стратегических планов: централизованный, децентрализованный и смешанный [9].

Первый вариант базируется на централизации работ по стратегическому планированию в едином стратегическом управляющем центре, а реализация стратегических планов осуществляется через соответствующие департаменты банка.

Второй вариант базируется на децентрализации работ по стратегическому планированию, при котором департаменты непосредственно разрабатывают для себя стратегические планы и они же их реализуют.

Третий вариант предполагает частичную децентрализацию стратегического планирования в стратегическом управляющем центре, который разрабатывает стратегию для специализированных групп департаментов, каждый из которых реализует свою стратегию.

Первым двум вариантам присущи все недостатки централизованного и децентрализованного управления. Поэтому в чистом виде они могут иметь ограниченное применение и в основном в малых и частично средних банках.

Третий вариант позволяет в определенной степени ограничить недостатки централизованного и децентрализованного управления. Однако это достигается за счет некоторого ослабления их преимуществ. Кроме того, при третьем варианте, как и при первых двух, недостаточно учитывается вся многогранность взаимосвязей в такой сложной системе, которой является коммерческий банк.

Интересным выглядит интерактивный подход к организации стратегического планирования, предложенный Р. Акоффом [194]. Сущность этого подхода заключается в проектировании желаемого результата учреждения и в поиска оптимальных путей его достижения на основе:

- учета положительных и отрицательных сторон развития банка и среды, которая его окружает;

- свободного выбора целей и средств их достижения;
- взаимодействия всех планов, включая координацию планов одного уровня и интеграцию планов смежных уровней.

Основой реализации данной процедуры стратегического планирования в банке выступает система принципов, которая включает:

принцип участия - заключается в обязательном привлечении в процесс планирования руководителей всех уровней управления, а также ведущих специалистов;

принцип непрерывности - заключается в том, что процесс планирование не должен останавливаться. То есть он не должен быть периодическим или эпизодическим, поскольку состояние банка и окружающая среда постоянно меняются. Соответственно должны постоянно уточняться, а при необходимости - пересматриваться и ожидаемые результаты его деятельности. Кроме того, по мере приближения к цели может изменяться и их значение, так как появляются новые перспективы развития;

принцип динамического равновесия - означает, что формирование целей и установление показателей деятельности банка должно осуществляться таким образом, чтобы темпы роста доходов превышали темпы роста расходов в пределах нормативов, установленных Центральным банком. Кроме того, организационная структура банка и организация процесса планирования его деятельности должны постоянно адаптироваться к стратегии развития банка;

принцип сопряженности - лежит во всесторонней координации и интеграции планов различных подразделений банка, как по горизонтали, так и по вертикали. Этот принцип объясняется тем, что независимо от характера и места возникновения проблем, их решение так или иначе затрагивает деятельность нескольких или всех подразделений банка.

Продуктами планирования являются стратегические планы развития бизнеса банка и его филиалов. Для того чтобы эти продукты были действен-

ными, способствовали успешному развитию банка, они должны соответствовать следующим требованиям:

- гибкость, то есть планы не должны быть чрезмерно жесткими и детализированными, в них должен оставаться простор для творческой инициативы исполнителей и непредвиденных обстоятельств;

- динамичность, то есть план как продукт должен дорабатываться и корректироваться по мере изменения состояния банка и окружающей среды, а также желаний субъектов управления;

- комплексность, это означает, что план должен охватывать все основные виды деятельности, в том числе и те, которые планируются на будущее;

- завершенность, то есть в плане должны быть полные ответы на три основных вопросы стратегического планирования: где находится объект планирования, в какой цели он движется (куда) и каким образом будет достигнута поставленная цели;

- конкретность, это означает, что деятельность объекта планирования должна быть четко определена количественными показателями, нормами, нормативами, лимитами и т.д.;

- преемственность, то есть планы объектов более низкого уровня должны способствовать успешному выполнению планов более высокого уровня, а в пределах одного уровня планы должны быть четко согласованы по периодам планирования (по годам, кварталам);

- документированность, есть планы должны подаваться в такой форме, которая позволяла бы обеспечить четкое однозначное восприятие задач исполнителями, консолидацию и действенный мониторинг их выполнения.

Реализация предложенного интерактивного подхода к организации процесса планирования на основе вышеизложенной схемы и принципов обеспечит, по нашему мнению, благоприятные условия для повышения качества и действенности стратегического планирования развитием банка. Имен-

но задача поиска основы такого развития определила выделение стратегического управления в качестве генерального направления развития любого коммерческого банка.

Основы стратегического менеджмента разработаны в трудах американских ученых Ф. Селзника и А. Чандлера. Так, А. Чандлер писал, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [198]. В условиях доступности ресурсов, усиления международной специализации труда, конкуренции, прогнозирования конъюнктуры текущее управление теряет свою актуальность. Поэтому в поисках конкурентного преимущества банки усиливают внимание к внутренним факторам развития, способным обеспечить формирование имиджа банка на перспективу. Будущее организации в стратегическом управлении не связано с подробным описанием ее состояния во внутренней и внешней среде, это скорее образ организации, раскрывающий ее положение в бизнесе.

Стратегическое управление в традиционном понимании представляет собой технологию разработки и реализации стратегии. Признаками стратегии являются масштабность, целевая направленность, учет внешней и внутренней среды.

Стратегическое управление направлено на прогнозирование перспектив развития, с учетом неопределенности внешней среды. Стратегическое управление охватывает весь комплекс функциональных обязанностей и находит свое выражение в организационной структуре предприятия. Ошибки в стратегическом управлении могут привести к непоправимым последствиям и могут привести организацию к банкротству. Но это не значит, что не надо заниматься стратегическим управлением, т.к. отсутствие стратегии также выступает рискованным делом [112].

Стратегическое управление банковской деятельностью следует рассматривать как процесс, направленный на достижение поставленных целей

путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов. Рассматривая стратегическое управление, определенное внимание следует уделить такой функции менеджмента как организация. Организация прежде всего обеспечивает эффективное функционирование банковского учреждения, разработку и реализацию стратегии развития. Организационно-функциональное обеспечение стратегического управления отвечает за четкую подготовку и организацию работ функциональными подсистемами, подразделениями, исполнителями на разных уровнях управления, а также за создание условий для эффективного выполнения работ с учетом соответствующего информационного, методического, технического и кадрового обеспечения.

С одной стороны, эта функция предполагает наличие четких и конкретных алгоритмов действий, которые по имеющимся характеристикам можно отнести к оперативному управлению, нежели к стратегическому управлению. При оперативном управлении используется ситуационный подход, при котором выделяется наиболее приемлемый вариант действий, исходя из сложившихся условий. С другой стороны, только использование методов оперативного управления позволяет осуществить эффективную организацию стратегического управления.

В работах И. Ансоффа [9] и О.С. Виханского [33] сопоставляются характеристики оперативного и стратегического управления. Если И. Ансофф рассматривает оперативное управление как инструмент долгосрочного планирования, то О.С. Виханский полагает, что оперативное управление является инструментом планирования на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Вместе с этим И. Ансофф указывает на то, что оперативное управление ориентировано на реализацию процесса «из прошлого в будущее», соответственно, при стратегическом управлении данный процесс должен быть направлен «из будущего в настоящее». В результате, по мнению автора, оперативное управление будет носить долгосрочный характер, направленное на

достижение будущих целей, а стратегическое управление будет относиться к стратегическому планированию, и направлено на достижение стратегических целей.

Современные ученые полагают, что стратегическое управление можно выразить как многоступенчатый процесс, в рамках которого оперативное управление выступает как совокупность взаимосвязанных шагов процесса стратегического управления. Это обеспечивает стратегическому управлению долговременный характер, в то время как оперативное управление будет выражаться в краткосрочном и среднесрочном периоде.

Стратегическое управление базируется на следующих принципах:

– научность в сочетании с элементами искусства. Руководство предприятия в своей деятельности должно использовать инструментарий различных наук, индивидуально подбирая каждый из инструментов к анализу ситуации. Реализация принципа научности предполагает знание методов и приемов ведения конкурентной борьбы, умение выйти из самой сложной ситуации, сосредоточиться на узких местах и устранить их за счет сильных сторон своей организации;

– целенаправленность стратегического менеджмента. Формирование стратегии должно подчиняться принципу целенаправленности. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегический менеджмент призван обеспечить обоснованное и эффективное развитие организации в достижении стратегических целей;

– гибкость стратегического менеджмента. Данный принцип подразумевает возможность корректировок в ранее принятые решения или их пересмотра при изменении внешних обстоятельств, особенно в случае острого обострения международной обстановки, стихийных бедствий, форс-мажорных обстоятельств и т.п.;

– единство стратегических планов и программ. Для успешной реализации стратегических решений планы для разных уровней должны быть ско-

ординированы и взаимоувязаны между собой. Это достигается разработкой стратегических инициатив для структурных подразделений и отдельных стратегических положений для функциональных отделов;

– создание условий для выполнения стратегии. Организация должна контролировать выполнение стратегического плана. Для этого совершенствуются структуры управления, формируются команды специалистов, разрабатываются механизмы стимулирования работников [152, с.30-32].

При разработке инновационной стратегии наибольшее внимание уделяется таким аспектам, как особенности рынка банковских услуг и сегментов рынка, объемы реализации банковских услуг, ориентация на клиента, уровень обновления банковских услуг.

К основным средствам заинтересованности клиентов в новых банковских услугах можно отнести цены, тарифы, качество обслуживания, надежность услуг и др.

Разработка стратегических решений завершается анализом и обоснованием всех вспомогательных (инфраструктурных) аспектов, связанных с функционированием банка, таких как маркетинговая поддержка, обеспечение и контроль качества, конструирование систем, административные процедуры, организационная структура.

Таким образом, в основе программы стратегического управления инновационной деятельностью банка лежат стратегические ориентиры, которые в дальнейшем трансформируются в реализацию инновационного решения. Условием выполнения стратегических целей будет достижение конкурентных преимуществ кредитной организации.

Инновационная стратегия выступает одним из основных средств достижения стратегических целей коммерческого банка. Она отличается от других функциональных стратегий своей новизной, и не только для самого банка, но и его клиентов. Выбор инновационной стратегии зависит от следующих факторов [30]:

- 1) научно-технического уровня производства;
- 2) рыночной стратегии организации;
- 3) темпов обновления продукции;
- 4) технического уровня производимой продукции;
- 5) уровня квалификации персонала;
- 6) размера и эффективности использования капитала;
- 7) финансово-экономического состояния организации.

С выбором инновационной стратегии связана разработка программных мероприятий по реализации банковских инновационных услуг и продуктов.

Инновационные стратегии направлены на развитие и использование возможностей банка и должны быстро реагировать на изменение внешней среды. Часто инновационную стратегию представляют в виде совокупности мер для достижения целей инновационного развития.

Содержание стратегии инновационного развития состоит в обосновании основных направлений и пропорций развития новых банковских продуктов и услуг с учетом обеспеченности необходимым ресурсами и емкостью рынка. Разработка и внедрение новых банковских продуктов (услуг) является важной составной частью общей стратегии, так как определяет дальнейшее конкурентоспособное развитие кредитного учреждения.

В рамках стратегического управления инновационная деятельность в банке предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- разработки альтернативных новых продуктов;
- рассмотрение и оценка инновационных проектов;
- проведение единой инновационной политики, координация деятельности в этой области в подразделениях банка;
- выделение финансовых и материальных ресурсов для программ инновационной деятельности;

– создание целевых групп для комплексного решения инновационных задач - от идеи до массового внедрения продукции на рынок [171].

Однако такой подход к стратегическому управлению инновационной деятельностью банка не может обеспечить желаемых результатов, так как не включает механизм оценки риска, возникающего из-за неопределенности перспектив развития. Целью данного раздела диссертационного исследования является определение возможностей объединения этапов стратегического управления инновационной деятельностью банка и управления рисками с целью корректировки стратегии развития с поправкой на риск.

Стратегия инновационной деятельности банка должна обеспечивать непрерывное совершенствование качества и конкурентоспособности портфеля банковских продуктов с учетом оптимизации затрат и сроков освоения новых видов продуктов (услуг). Стратегии предусматривает доведение конкретных заданий до подразделений банка, в которых формулируются конкретные цели инновационного развития и пути достижения.

Банки могут разрабатывать три вида инноваций: адаптивную, функциональную, фундаментальную [130].

Адаптивная инновация предполагает минимально число изменений в продукте (услуге) для поддержания стадии зрелости на жизненном цикле, при этом потребитель не меняет своих предпочтений.

Функциональная инновация ориентируется на сохранение функций продукта либо услуги, может изменить характер реализации. Данная инновация направлена на более полное удовлетворение потребностей клиентов, при этом потребитель меняет свои предпочтения.

Фундаментальная инновация реализует совершенно новую идею, результатом чего становится появление продукта (услуги) с новыми функциональными качествами. Инновация удовлетворяет потребности клиентов, которые не могли быть удовлетворены ранее в силу их отсутствия.

Преобладание одного из вида инноваций определяет характер стратегии развития инновационной деятельности банка. *Под такой стратегией мы понимаем взаимосвязанный комплекс действий, способный обеспечить банку выполнение целей инновационного развития в долгосрочном периоде и заданную эффективность деятельности.* Таким образом, стратегия определяет возможности банка по разработке и реализации инновационных решений. Главная задача стратегии развития инновационной деятельности банка состоит в том, чтобы усилить конкурентные преимущества банка и расширить клиентскую базу.

При формировании инновационной стратегии важной составляющей выступают те или иные правила поведения предприятия в новых рыночных условиях. Такой подход позволяет классифицировать инновационные стратегии на активные и наступательные [176, с.59].

Активные стратегии оперативно реагируют на изменения, происходящие в окружающей среде, и могут быть стратегией лидерования или имитации. Стратегия лидерства используется организацией в том случае, когда технология, которая воспроизведена в новом продукте (услуге), является новой для рынка. Имитационная стратегия используется тогда, когда новый продукт уже вышел на рынок, но организацией используется впервые.

К пассивным стратегиям относятся маркетинговые стратегии, которые используют новые формы и методы сбыта продукции, или модификации продукта без изменения базовой технологии его производства.

Организация может применять различные сочетания активных и пассивных инновационных стратегий. Такое сочетание определяется степенью новизны инновации, с которой она выходит на рынок.

Различают также наступательную и защитную инновационные стратегии [163]. После внедрения нового изделия на рынке его продажи увеличиваются до тех пор, пока не достигнут предельной величины. Организация может сохранять объемы продаж определенное время, но рано или поздно

продукт морально устаревает, и продажи начинают сокращаться. Организация еще пытается поддержать продажи, но это не дает должного результата. Сохранение этого продукта будет означать защитный характер развития событий.

С другой стороны, если организация на стадии зрелости продукта вводит другой инновационный продукт, который сопровождается существенным повышением потребительских качеств, то такую инновационную стратегию называют наступательной. Она обеспечивает высокие финансовые результаты деятельности в длительной перспективе. Наступательная инновационная стратегия предприятия основывается на непрерывном развитии и совершенствовании выпускаемых изделий и применяемых технологий. Этим она отличается от целей предприятия, направленных на достижение краткосрочных экономических результатов.

В отличие от защитной, наступательная инновационная стратегия постоянно требует значительных инвестиций, однако, повышая инновационный уровень банка, она способствует и развитию экономического потенциала клиентов и партнеров банка.

Л. Водачек и О. Водачкова выделяют четыре основных типа инновационной стратегии: активно наступательную, умеренно наступательную, оборонительную и остаточную [34].

Б. Санто выделяет шесть типов инновационной стратегии: традиционную, оппортунистическую, имитационную, оборонительную, зависимую, наступательную [154].

К. Фримен представляет более широкий состав инновационных стратегий: традиционную, оппортунистскую, имитационную, оборонительную, зависимую, наступательную, защитную, поглощающую и промежуточную стратегии.

Другой подход к классификации инновационных стратегий предлагают авторы учебного пособия «Инновационный менеджмент» [67, с.354], разделяя стратегии по фазам:

Группа А - стратегии на прединновационном этапе. Они связаны с осуществлением собственных исследований и разработок, заимствованием «чужих» идей, инвестированием в существующие продукты и услуги.

Группа В - стратегии на этапе внедрения и реализации нововведений, связанные с обновлением производства, выходом на новые рынки, использование технологических преимуществ.

При таком распределении стратегий появляется нацеленность на долгосрочные инновационные цели и тип поведения. Такое разделение свидетельствует о характере инновационной деятельности организацией в рамках стратегического управления. Согласно такой классификации организация может осуществлять сразу несколько стратегий и на прединновационном этапе и на этапе внедрения и реализации нововведений.

В литературе также можно найти классификации инновационных стратегий по стадии жизненного цикла товара, вертикально-интегрированных инноваций, горизонтальной дифференциации [68, с. 242].

Конкурентное рыночное поведение представляет собой набор правил, которые направлены на привлечение и удовлетворение потребностей клиентов, противостояние конкурентам и закрепления позиции на рынке. Инновационную стратегию следует рассматривать как программу управления развитием банка, направленную на достижение долгосрочных целей функционирования, дальнейшего развития, усиления конкурентных позиций, удовлетворения потребностей клиентов. Разработка такого плана базируется на определении стратегических инновационных целей, на основе которых формируется система инновационного развития, тип стратегического поведения на рынке, распределение ресурсов для обеспечения инноваций.

При выборе инновационной стратегии развития банка необходимо учитывать, что данная стратегия является функциональной, и ее целевые установки должны формулироваться в соответствии с целями корпоративной стратегии, с учетом ресурсных возможности банка, качества используемых технологий, конкурентных позиций, приоритетных направлений деятельности.

Разработка стратегии предполагает следующий порядок действий.

1. Определение целей инновационной деятельности банка как на ближайшее будущее, так и на дальнюю перспективу, исходя из потенциальных возможностей и ресурсов банка. Цели должны быть измеримы, т.е. выражены конкретными показателями с четкими значениями, которые компания должна достигнуть в стратегической перспективе.

2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды включает в себя определение действующих сил внешних факторов. К ним можно отнести действующие социальные факторы, глобализацию экономики, политико-правовые факторы и технологические инновации. Анализ факторов в динамике позволит выявить тенденции развития с учетом внешнего окружения, что должно быть учтено при формировании стратегии. Результатом анализа внутренней среды банка является выявление его сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами, анализ ресурсов и возможностей, бизнес-процессов, функциональных подсистем и структурных подразделений.

3. Определение альтернатив инновационного развития и выбор наилучшей из них. Рассматриваются все возможные варианты возможных инноваций, а также альтернативные пути их разработки и внедрения, из которых выбирается наиболее оптимальный с точки зрения поставленных стратегических целей вариант.

4. Разработка стратегии развития инновационной деятельности банка. В основе стратегии лежит миссия, то есть идея, раскрывающая предназначение

банка. На основе миссии формируется общая стратегия развития. Выбор стратегии логически следует за определением целей. Результатом выбора стратегии становится решение о том, в какое время должны инициироваться инновационные процессы, какие объемы ресурсов необходимо задействовать по мере их прохождения, каково будет направление инновационной деятельности. Таким образом, разработка стратегии является одним из наиболее существенных элементов в системе инновационного управления кредитной организации [158].

5. Реализация стратегии развития инновационной деятельности банка. Работа по реализации стратегии относится к области компетенции руководства банка. Она включает в себя создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии, управление бюджетом с целью рационального использования средств по направлениям инновационной деятельности, мотивацию персонала банка для более эффективной работы.

6. Контроль и оценка результатов. Непрерывный контроль и оценка выполнения стратегии инновационного развития банка имеют чрезвычайное значение для достижения заданных целей. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы стратегия была эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно на всех уровнях управления.

Инновационная деятельность неразрывно связана с риском. В момент разработки стратегии практически невозможно получить точные данные о совокупности всех внутренних и внешних факторов и их комбинациях. Такая неопределенность может выразиться в рисках, которые могут поставить под угрозу выполнение стратегии развития. Следовательно, разработав стратегию инновационной деятельности, необходимо разработать программу реагирования на риски, т.е. комплекс действий, способствующих нейтрализации рисков от внедрения банковских инноваций (рисунок 12).



Рисунок 12 – Риск-менеджмент в системе стратегического управления инновационной деятельностью банка

1. Цели риск-менеджмента банка. Они должны быть конкретизированы и сопоставимы с целями стратегии развития инновационной деятельности банка. Поэтому основная цель риск-менеджмента должна быть связана с тем, чтобы исключить отклонения от выполнения поставленных банком стратегических задач.

2. Факторы риска и вероятность их проявления. Оценка риска связана с выявлением факторов и причин их возникновения. В соответствии со стратегическим анализом необходимо включить в рассмотрение внешние и внутренние факторы риска инновационной деятельности банка. Внешние риски непосредственно не связаны с деятельностью банка, на их уровень влияет большое количество факторов – политических, экономических, технических,

правовых, социальных и других. Наряду с внешними факторами рисков заметное влияние оказывают внутренние условия, препятствующие развитию инновационной деятельности и повышающие степень риска нововведений на уровне банка. К ним можно отнести кадровую политику банка, уровень квалификации персонала, состояние материально-технической базы, соответствие информационных технологий современным инновационным разработкам, эффективность организационной системы управления и другие. Данные факторы могут быть следствием принятия необоснованных стратегических решений, потери конкурентных преимуществ и снижения доходности инновационных решений. Разработка решений в условиях риска требует не только изучения внешней и внутренней среды, но и ее прогнозирования для выражения тенденций развития. Вероятность проявления факторов, вызывающих риски, может определяться статистическим, экспертным или математическим путем.

3. Сравнительная оценка уровня риска. Механизм управления рисками зависит от грамотного рассмотрения альтернатив инновационного развития банка и выбора обоснованного варианта. Оценка и сравнительный анализ рисков позволяют определить приоритеты и направить усилия на снижение воздействия факторов, представляющих основную угрозу невыполнению стратегических целей инновационного развития.

4. Обоснование параметров допустимого риска. В этом заключается одна из самых сложных задач стратегического управления. Оценка риска может иметь четыре уровня: минимальный, средний, высокий, максимальный. Допустимый риск не вызывает серьезных изменений в процедурах реализации стратегии банка. Уровень риска должен быть достаточно низким, чтобы не было угрозы реализации стратегии инновационного развития банка. Большинство методик по оценке рисков строится по балльной системе, на основании которой дается заключение о группе риска инновационного решения и целесообразности его финансирования.

5. Оценка степени риска. Реализация стратегии развития инновационной деятельности банка предполагается выполнение последовательных решений, каждому из которых будут свойственны свои факторы риска, что требует соответствующей оценки. Под оценкой риска понимается совокупность аналитических мероприятий, позволяющих спрогнозировать возможность возникновения рискованной ситуации.

Существует большое количество методов и средств, которые можно применить для оценки рисков при разработке стратегии инновационной деятельности банка. Как было указано выше, в экономической литературе выделяются следующие основные методы оценки рисков: статистические методы, аналитические методы, методы экспертных оценок.

Напомним, что статистические методы оценки риска дают возможность оценить вероятность возникновения потерь на основе анализа ретроспективных данных и установления уровня допустимости риска. Достоинством статистических методов является возможность моделирования вариантов развития рискованных событий. Аналитические методы используются для определения вероятностей неблагоприятных событий, в отношении которых еще не накоплено достоверных статистических данных, но можно логически предвидеть причинно-следственные связи, определяющие закономерности их зарождения. Экспертные методы оценки рисков обычно используются в тех случаях, когда отсутствуют какие-либо данные о частоте их проявления. Метод экспертных оценок базируется на знаниях и практическом опыте экспертов, при помощи которых риски оцениваются и ранжируются. Решение может быть принято лишь на основе согласованных мнений экспертов.

6. Разработка мер по нейтрализации риска. При организации управления рисками банковских операций основную роль играют знания и опыт специалистов банка по нейтрализации рисков. Для этого используются следующие методы:

- избежание риска (метод используется при разработке мер внутреннего характера, которые позволят полностью исключить выделенный банковский риск);
- лимитирование риска (метод используется по тем видам риска, которые выходят за пределы допустимого уровня);
- хеджирование (метод снижения риска от потерь, обусловленных неблагоприятным изменением рыночных цен на продукты (услуги) по сравнению с теми, которые были учтены при заключении договоров);
- диверсификация (метод основан на формировании мер, препятствующих концентрации риска);
- трансферт риска (частичная передача риска по отдельным банковским операциям партнерам, чтобы снизить возможные потери на каждого участника);
- самострахование (метод основан на резервировании банком части банковских средств для преодоления негативных последствий по банковским операциям) [35].

Таким образом, риск-менеджмент является обязательным инструментом при разработке и реализации стратегии инновационного развития банка. Риск-менеджмент не должен следовать параллельно стратегии, он должен быть ее органичной частью. По ходу реализации стратегии должны составляться отчетность и осуществляться текущий контроль ее выполнения. Это позволит вносить своевременные корректировки в стратегию развития инновационной деятельности банка с поправкой на риск.

3.2. Методические рекомендации по снижению стратегического риска инновационной деятельности коммерческих банков

Инновационная стратегия коммерческого банка представляет собой целенаправленную деятельность по выбору перспектив развития и их дости-

жению на основе нового качества банковского обслуживания. Соответственно, инновационная стратегия должна реализовываться прогрессивными нестандартными управленческими решениями, обоснованными условиями внешней и внутренней среды, вырабатываемыми и принимаемыми с учетом специфических особенностей деятельности банка. Эффективность реализации инновационной стратегии развития определяется системой менеджмента, включающей систему показателей результативности и эффективности стратегии, мониторинг процессов ее выполнения, оценку результатов выполнения, разработку и выполнение корректирующих действий и управленческих решений. Кроме того, стратегия должна иметь допустимую степень риска, что обусловлено условиями рыночной экономики. В этом заключается гибкость и динамичность стратегического управления инновациями.

В основе стратегического управления лежит принятие стратегических решений, определяющих целевые ориентиры на будущее и в то же время позволяющих получить доступ к принятию оперативных решений. Отличительная особенность стратегических управленческих решений заключается в том, что они имеют высокую неопределенность. Это не позволяет учитывать нерегулируемые внешние факторы, оказывающие влияние на развитие организации. В условиях неопределенности будущего возникает стратегический риск. Несмотря на то что в нормативных документах Банка России стратегический риск выделен в качестве одного из основных рисков банковской деятельности, инструментарий управления данным риском является недостаточно разработанным.

Стратегический риск – это риск возникновения у банка убытков в результате ошибок стратегического управления. Эти ошибки выражаются в отсутствии при принятии стратегических решений объективной аналитической информации о возможных угрозах деятельности банка, неправильном определении факторов перспективного развития банковских операций, что не позволило банку получить конкурентные преимущества. Стратегический риск

могут вызвать ошибки в обосновании необходимых ресурсов для развития и форс-мажорные обстоятельства, обусловленные внешними факторами.

Следует отметить, что риск связан с конкретным объектом (продуктом, услугой, проектом). По отношению к объекту анализируются и оцениваются факторы риска. Это позволяет оперативно разрабатывать программу мероприятий по сокращению негативного воздействия риска, либо его нейтрализации.

Инновационная деятельность коммерческих банков связана с неопределенностью и присущим ей риском. В коммерческих банках как в других областях деятельности инновации связаны со значительными затратами. В результате неудачной инновационной деятельности банков могут пострадать клиенты. Поэтому в первую очередь банк, который занят продвижением инноваций, должен создать эффективную систему управления рисками. От этого будут зависеть результаты реализации всех инновационных начинаний. Поэтому следует тщательно анализировать инновационные решения, для того чтобы получить ожидаемый финансовый результат.

Инновационная деятельность банков, как правило, оценивается финансовыми показателями, выраженными затратами и доходами от инноваций. Однако такой подход не обеспечивает объективной информации об инновационных процессах банка и не позволяет выстроить надежную стратегию его развития. Поэтому финансовые показатели целесообразно дополнять нефинансовыми показателями, причем обе группы показателей должны быть логически взаимосвязаны. Этим требованиям в полной мере отвечает сбалансированная система показателей.

Сбалансированная система показателей указывает, чем обеспечиваются доходы банка, как и какие клиенты участвуют в этом, определяет ключевые внутренние бизнес-процессы, способствующие инновационному развитию, выявляет перспективные направления работы с персоналом, развития корпоративного духа и культуры.

На основе сбалансированной системы показателей формируется стратегическая карта, которая позволяет наглядно представить стратегию компании, описать причинно-следственные связи между ее отдельными элементами.

Стратегическая карта позволяет согласовать цели на всех уровнях управления – от руководства до исполнителей [144]. Разработка стратегической карты помогает в постановке целей, приданию им количественных характеристик и определению причинно-следственных связей между показателями. Удобство стратегической карты выражается в ее наглядности. Каждой составляющей сбалансированной системы показателей соответствуют свои позиции. Стрелки между составляющими показывают причинно-следственные связи. Пример стратегической карты внедрения интернет-банкинга для удовлетворения запросов клиентов банка приведен на рисунке 13.

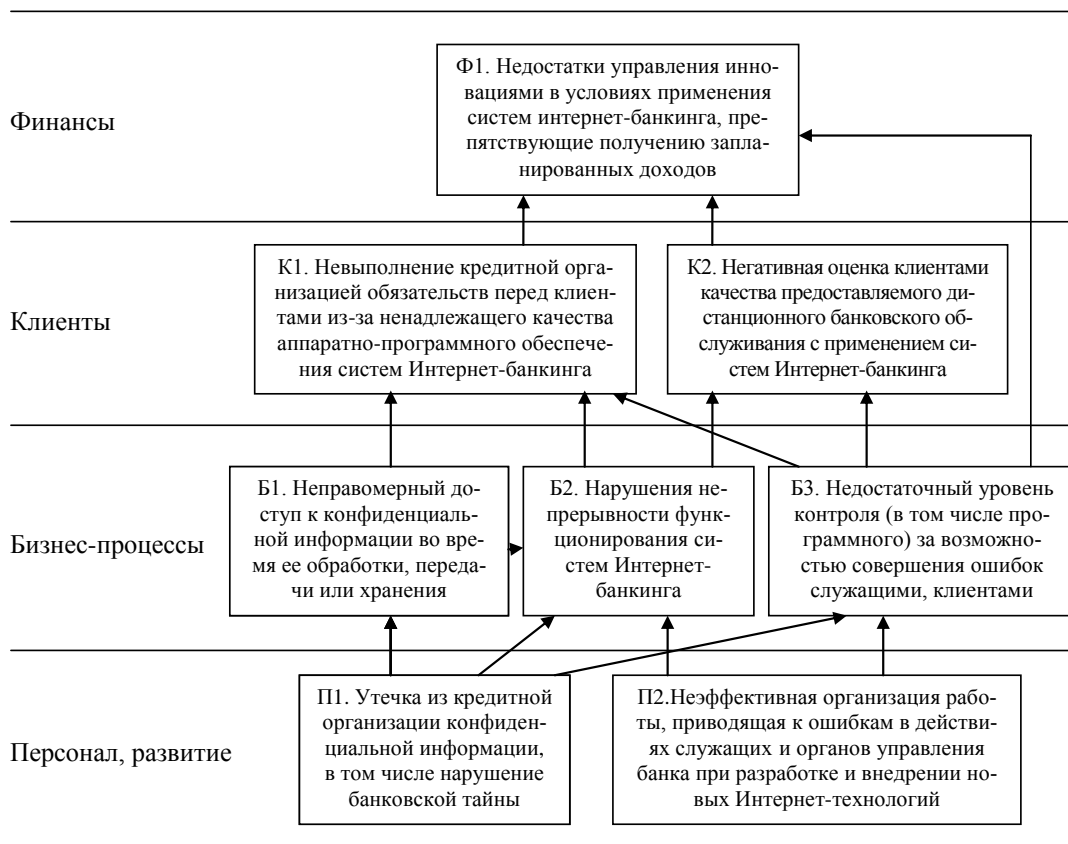


Рисунок 13 – Стратегическая карта внедрения интернет-банкинга в сбалансированной системе показателей

Для эффективного управления инновационной деятельностью банка необходимо принятие управленческих решений, которые должны лечь в основу формирования стратегии на прогнозный период. Качество инновационной деятельности во многом зависит от того, насколько согласованно осуществляются стратегическое управление и риск-менеджмент, поскольку проявление риска при управлении реализацией стратегии может обернуться упущенной выгодой от не принятых вовремя решений, а также затратами на исправление ошибочных решений. Таким образом, сформированный на рисунке 12 список стратегических целей требует процедуры согласования с риск-менеджментом.

Одним из наиболее эффективных подходов к управлению слабоструктурированными системами, к которым относится и инновационная деятельность, является методология когнитивного моделирования, позволяющая применить методы аналитической обработки, ориентированные на исследование структуры и поведения системы. Когнитивный подход ориентирован на то, чтобы зафиксировать проблемную ситуацию в виде формализованной модели. В виде такой модели выступает когнитивная карта ситуации (образ стратегической карты), в которой представлены основные закономерности наблюдаемой ситуации в виде ориентированного графа. В орграфе факторы (концепты) выражены вершинами, а причинно-следственные связи между ними – дугами [202]. При этом в когнитивной модели выделяются положительные и отрицательные причинно-следственные связи. Положительная связь будет характеризоваться увеличением значения фактора-следствия при увеличении значения фактора-причины, а отрицательная связь – уменьшением значения фактора-следствия при увеличении значения фактора-причины [76].

В целом, построение когнитивной карты представляет собою последовательность нескольких шагов, определяющих:

- 1) состав концептов, существенных для поставленной задачи;

- 2) взаимосвязанность каждой пары концептов (отношение причинности);
- 3) положительное или отрицательное влияние между каждой парой концептов, связанных отношением причинности;
- 4) силу влияния между каждой парой концептов, связанных отношением причинности;
- 5) начальное состояние концептов;
- 6) внешние влияния на концепты [105].

В качестве признаков, классифицирующих когнитивные карты, в работе рассматриваются:

- метод экспертной оценки параметров когнитивной карты;
- интерпретация измеряемых параметров когнитивной карты.

Для оценки связей между факторами разработана шкала [113] (табл. 14).

Таблица 14 – Оценка причинно-следственной связи между факторами

Описание связи	Численное значение
Не влияет	0
Очень слабо усиливает (ослабляет)	0,1; 0,2 (-0,1; -0,2)
Слабо усиливает (ослабляет)	0,3; 0,4 (-0,3; -0,4)
Умеренно усиливает (ослабляет)	0,5; 0,6 (-0,5; -0,6)
Сильно усиливает (ослабляет)	0,7; 0,8 (-0,7; -0,8)
Очень сильно усиливает (ослабляет)	0,9; 1,0 (-0,9; -1,0)

После получения информации производится построение когнитивной карты задачи. Она представляет собой ориентированный граф $G=(X,A)$, в котором X – множество вершин (базисных факторов); A – множество дуг, отражающих непосредственное влияние факторов друг на друга. Каждая дуга, связывающая фактор x_i с фактором x_j , имеет вес a_{ij} , отражающий характер и силу влияния фактора x_i на фактор x_j . Если a_{ij} – положительная величина, то

при изменении значения x_i значение x_j изменяется в том же направлении; если a_{ij} – отрицательная, то при изменении значения x_i значение x_j изменяется в противоположном направлении. Модуль величины a_{ij} характеризует силу влияния [105].

В связи с тем, что инновационная деятельность относится к слабо-структурированным системам, количество факторов, на нее влияющих, может колебаться от нескольких концептов до нескольких десятков. Таким образом, для примера построения нечеткой когнитивной карты при моделировании инновационной деятельности банка с учетом риска ограничимся факторами, представленными на рисунке 13. Тогда пример ориентированного графа когнитивной модели задачи управления внедрением интернет-банкинга представлен на рисунке 14.

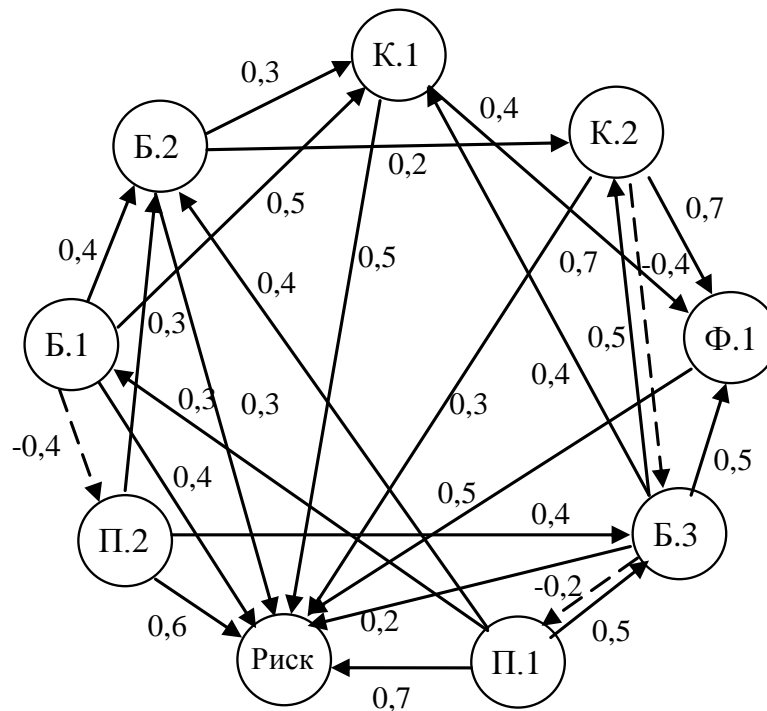


Рисунок 14 – Ориентированный граф для внедрения интернет-банкинга

Данные, представленные на орграфе G можно выразить матрицей смежности M (табл. 15). Элемент a_{ij} матрицы M , стоящий на пересечении i -й строки и j -го столбца, характеризует влияние фактора x_i на фактор x_j .

Таблица 15 – Матрица смежности орграфа внедрения интернет-банкинга

	П1	П2	Б1	Б2	Б3	К1	К2	Ф1	Риск
П1	0	0	0,3	0,4	0,5	0	0	0	0,7
П2	0	0	0	0,3	0,4	0	0	0	0,6
Б1	0	-0,4	0	0,4	0	0,5	0	0	0,4
Б2	0	0	0	0	0	0,3	0,4	0	0,3
Б3	-0,2	0	0	0	0	0,4	0,5	0,5	0,2
К1	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,5
К2	0	0	0	0	-0,4	0	0	0,7	0,3
Ф1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Риск	0	0	0	0	0	0	0	0	0

В построенной когнитивной матрице представлены наиболее важные, непосредственные связи между концептами. Вместе с тем для полного анализа причинно-следственной структуры инновационного механизма необходима также информация о неявных (опосредованных) взаимовлияниях концептов. На основании построенной когнитивной карты рассчитываются статистические показатели (системные характеристики), проводится их анализ и выполняется статическое моделирование инновационной деятельности банка, в результате чего выявляется, какие из концептов оказывают наибольшее влияние на всю систему, а также какие подвержены наибольшему влиянию со стороны системы.

Показатели матрицы смежности можно идентифицировать следующим образом. К примеру, если уменьшить риск на 10 %, то необходимо поднять эффективность работы служащих (П2) на 6 %, обеспечивать высокую оценку клиентами качества предоставляемого дистанционного банковского обслуживания с применением систем интернет-банкинга (Б3) на 2 % и так далее. Расчет прогнозных значений по данной модели выполняются в MS Excel. Если ничего не менять в политике банка по реализации системы Интернет-банкинга, то на следующем шаге банк получить следующие результаты своей деятельности:

Таблица 16 – Матрица смежности орграфа внедрения

Интернет-банкинга на втором шаге расчетов

	П1	П2	Б1	Б2	Б3	К1	К2	Ф1	Риск
П1	-0,1	-0,12	0	0,12	0	0,47	0,41	0,25	0,34
П2	-0,08	0	0	0	0	0,25	0,32	0,2	0,17
Б1	0	0	0	-0,12	-0,16	0,12	0,16	0,2	0,13
Б2	0	0	0	0	-0,16	0	0	0,4	0,27
Б3	0	0	-0,06	-0,08	-0,3	0	0	0,51	0,46
К1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2
К2	0,08	0	0	0	0	-0,16	-0,2	-0,2	0,27
Ф1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Риск	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Данные матрицы показывают, что появляются многочисленные отрицательные связи, усиливающие риск реализации инновационной услуги интернет-банкинга. Следовательно, необходимо вводить процедуры управления рисками. В первую очередь это касается устранения обратных связей, в отношении которых требуется разработка превентивных мер, снижающих степень риска.

В зависимости от характера управляющих воздействий можно выделить несколько стратегий управления рисками:

- уменьшение риска: многие из них могут быть значительно снижены путем использования соответствующих способов и средств защиты;

- уклонение от риска: от ряда рисков можно уклониться защитой информации. Например, если вынести Web-сервер банка за пределы локальной сети, это позволит избежать риска несанкционированного доступа в сеть со стороны Web-клиентов;

- изменение характера риска: это связано с применением страхования;

- принятие риска: многие риски нельзя устранить полностью. В этом случае приходится решать оптимизационную задачу: «Что важнее – бороться с рисками или с их последствиями?» [177].

На рисунке 15 показаны барьеры на пути отрицательных связей в орграфе, представленном на рисунке 14.

Барьер 1 выражается в разработке эффективной программы повышения квалификации и стажировки прежде всего специалистов банка, занятых работой с конфиденциальной информацией. Это связано также с разработкой регламента обращения с документами, содержащими информацию конфиденциального характера, защитой информации и ответственностью за разглашение сведений конфиденциального характера, утрату документов, содержащих такие сведения, и нарушение порядка обращения с ними.

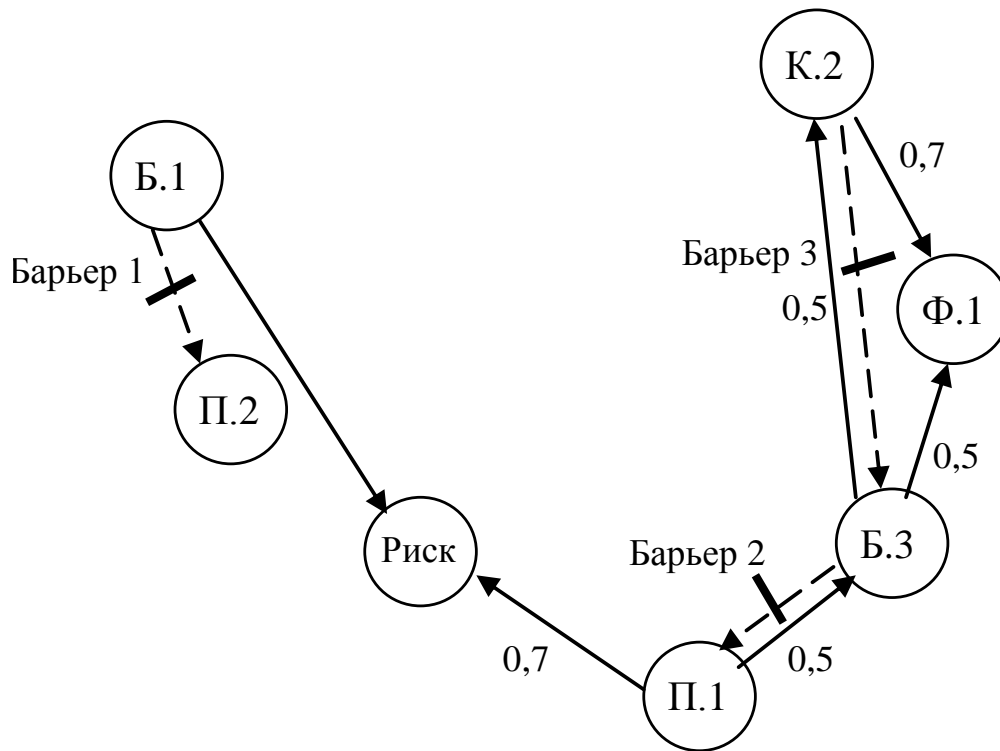


Рисунок 15 – Возможные варианты уменьшения риска

Барьер 2 направлен на регламентацию порядка обеспечения внутреннего контроля с учетом особенностей Интернет-банкинга, в том числе действий по выявлению нарушений и недостатков при осуществлении банковских операций с применением возможностей Интернет-банкинга, а также мер, разработанных службой внутреннего контроля по устранению этих недостатков.

Барьер 3 также связан с организацией внутреннего контроля, что будут способствовать более полному удовлетворению запросов клиентов и, следовательно, более высокой оценке деятельности банка.

Если эти мероприятия выполнены и банку удалось устранить наличие отрицательных связей, усиливающих стратегический риск инновационной деятельности, матрица смежности на втором шаге примет вид (таблица 17)

Таблица 17 – Матрица смежности оргграфа внедрения Интернет-банкинга на втором шаге расчетов

	П1	П2	Б1	Б2	Б3	К1	К2	Ф1	Риск
П1	0	0	0	0,12	0	0,47	0,41	0,25	0,34
П2	0	0	0	0	0	0,25	0,32	0,2	0,17
Б1	0	0	0	0	0	0,12	0,16	0,2	0,37
Б2	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,27
Б3	0	0	0	0	0	0	0	0,51	0,6
К1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2
К2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35
Ф1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Риск	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Показатели матрицы смежности показывают, что степень стратегического риска в результате мероприятий по уменьшению риска при внедрении инновационного продукта, значительно снижена.

Заключение

1. В современных условиях инновационные процессы превратились в постоянно действующий фактор экономического развития. Эти процессы затронули и банковскую сферу. Именно в банках зарождаются новые формы бизнеса, новые методы обслуживания, новые товары и финансовые инструменты, которые способны удовлетворять возрастающие потребности клиентов. Инновации являются важнейшим стимулом развития коммерческих банков в интересах клиентов, акционеров и сотрудников.

2. В работе рассмотрены дефиниции «банковская услуга», «банковский продукт», на основе чего дано определение банковской инновации. Банковская инновация – это результат системной деятельности банка в области нововведений, содействующих, с одной стороны, сохранению капитала клиентов и его приумножению, с другой – достижению стратегических целей банка. Таким образом, инновационная деятельность банков ориентирована на сочетание интересов банка и его клиентов в рамках создания новых продуктов (услуг), отличающихся более высокими потребительскими качествами.

3. Инновационная банковская деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, связана с риском. Банк России довел до сведения банков достаточно большой перечень банковских рисков, которые банки должны учитывать в своей деятельности.

В работе представлена классификация рисков инновационной деятельности банка в разрезе составляющих сбалансированной системы показателей, что позволило выделить три ключевых риска инновационной деятельности: операционный риск, риск потери деловой репутации и риск снижения доходности в результате невыполнения запланированных результатов от внедрения инновации.

4. Построение действенной системы управления инновациями является приоритетной задачей всего коллектива коммерческого банка. В условиях

жесткой конкуренции преимущество будет у того банка, который разработал более эффективную систему управления, поскольку она будет определять лучший портфель продуктов и лучшую клиентскую базу.

Под системой управления понимается совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих целостный подход к функционированию и развитию банка. Ключевыми понятиями системы управления являются совокупность элементов, связей (отношений), уровней и полномочий.

При осуществлении управления банком и инновационными проектами целесообразно выделять этапы, что позволит детализировать задачи управления и выбрать наиболее эффективный инструментарий оценки рисков. В работе обосновано выделение четырех этапов инновационной деятельности.

В сочетании с составляющими сбалансированной системы показателей формируется морфологическая матрица рисков, которая позволяет указать место каждого идентифицированного риска на различных этапах развития инновационной деятельности банка. Такой подход позволяет рассматривать внутреннее строение (морфологию) рисков, что дает возможности для объективного использования методов и приемов оценки рисков. Данный подход управления рисками способен усовершенствовать инструментарий управления банковскими рисками, благодаря чему кредитные организации и их структурные подразделения смогут создать систему риск-менеджмента с учетом знания о рисках.

5. В работе рассмотрены факторы, способные вызвать операционный риск, связанный с деятельностью сотрудников при ведении инновационной деятельности банка и организацией бизнес-процессов, а также факторы, определяющие риск потери деловой репутации и риск снижения доходности. К выявлению факторов были привлечены эксперты – специалисты банка. В дальнейшем эксперты оценили факторы по каждому риску и выбрали ключевые из них, которые определяют риски инновационной деятельности. Оценка согласованности мнений экспертов показала хорошие результаты.

Также была определена интервальная шкала, которая по оценочному показателю позволяет определить степень риска при осуществлении инновационной деятельности коммерческого банка.

6. На основе выделенных ключевых факторов рисков инновационной деятельности банка была проведена балльная оценка рисков, что позволило определить их место в морфологической матрице рисков. Расчеты показали, что у банка есть определенные резервы получения дополнительных доходов при проведении инновационной деятельности. Наиболее острым для анализируемого банка встал вопрос проявления операционного риска при выполнении бизнес-процессов, в связи с несоответствием или отказом систем управления банком.

С целью недопущения потерь, связанных с операционным риском, в работе предложены следующие мероприятия:

- совершенствование информационных систем банка, связанных с маркетинговыми исследованиями рынка банковских услуг, и адаптация нового продукта к условиям деятельности банка для обеспечения потребностей клиентов банка;

- разработка механизма мотивации сотрудников банка на начальных этапах разработки банковской инновации, что будет способствовать ее успешной реализации и достижению целей инновационной деятельности банка.

7. В работе рассмотрено развитие банковского рынка услуг в Республике Марий Эл. К настоящему времени выработаны условия, когда клиенты банка могут осуществлять операции по счетам дистанционно (дистанционное банковское обслуживание – ДБО). Несмотря на то, что банками проведена большая работа по внедрению ДБО, необходимо отметить незавершенность этих процессов. Дальнейшее развитие ДБО будет происходить либо путем создания новых услуг, либо путем совершенствования существующих.

8. Важнейшей целью функционирования любой коммерческой организации является поступательное развитие на основе инновационной деятельности, что относится к сфере стратегического управления. В основе стратегического управления находится набор средств, позволяющий достигать конкурентные преимущества банка.

Содержание стратегии инновационного развития состоит в обосновании основных направлений и пропорций развития новых банковских продуктов и услуг с учетом обоснованности денежных и материальных ресурсов и емкости рынка. Такое развитие позволит обеспечить выполнение стратегических целей и направлений развития инновационной деятельности банка. Внедрение новых банковских продуктов (услуг) становится приоритетным содержанием общей стратегии, так как определяет все остальные направления развития кредитного учреждения.

Инновационная деятельность неразрывно связана с риском. В момент разработки стратегии практически невозможно получить точные данные о совокупности всех внутренних и внешних факторов и их комбинациях. Такая неопределенность может выразиться в рисках, которые могут поставить под угрозу выполнение стратегии развития. Следовательно, разработав стратегию инновационной деятельности, необходимо разработать и программу реагирования на риски, т.е. комплекс действий, способствующих нейтрализации рисков от внедрения банковских инноваций.

В работе разработана схема стратегического управления инновационным развитием коммерческого банка с поправкой на риск. Риск-менеджмент является обязательным инструментом при разработке и реализации стратегии инновационного развития банка. Риск-менеджмент не должен следовать параллельно стратегии, он должен быть ее органичной частью. По ходу реализации стратегии должны составляться отчетность и осуществляться текущий контроль ее выполнения. Это позволит вносить своевременные коррек-

тировки в стратегию развития инновационной деятельности банка с поправкой на риск.

9. Стратегическим решениям свойственна неопределенность, поскольку появляется необходимость учитывать нерегулируемые внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность банка. В условиях неопределенности будущего возникает стратегический риск. Несмотря на то, что в нормативных документах Банка России стратегический риск выделен в качестве одного из основных рисков банковской деятельности, инструментарий управления данным риском является недостаточно разработанным. В работе предложен инструментарий управления стратегическим риском на основе стратегической карты, которая позволяет наглядно показать стратегию компании, описать причинно-следственные связи между ее отдельными элементами. На основе целей, которые заложены в стратегической карте, строятся ориентированный граф, в котором определена теснота связи между вершинами, а затем матрица смежности орграфа. Появляется очень удобный инструмент для прогнозирования стратегического риска. В работе было показано, что без принятия мер в орграфе появляются многочисленные связи, которые усиливают риски инновационной деятельности банка. В то же время, если банк будет вводить систему предупредительных мер, вероятность появления стратегического риска начинает снижаться.

10. На основании результатов работы можно констатировать, что задачи исследования достигнуты; в работе предложен новый инструментарий, позволяющий более эффективно управлять рисками инновационной деятельности коммерческого банка.

Список литературы

1. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах: письмо Банка России от 30 июня 2005 г. № 92-Т.
2. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Система внутреннего контроля в банках: основы организации: письмо Банка России от 10 июля 2001г. № 87-Т.
3. О типичных банковских рисках: письмо Банка России от 23 июня 2004 г. № 70-Т.
4. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери: Положение Банка России №283-П.
5. Об обязательных нормативах банков: инструкция Банка России №110-И.
6. Агеева Н.А. Имплементация базельских нормативов в надзорной практике банка России // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2013. № 10 (81). С. 267-272.
7. Аксиев Т.Т. Инновационная деятельность банков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 3 (39). С. 7.
8. Алексеенко А.А., Ратнер С.В. Проектное финансирование инновационной деятельности // Качество. Инновации. Образование. 2009. № 4. С. 16-21.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
10. Атоян В.Р., Еремина Е.В. Коммерческие банки и инновационный процесс: организация взаимодействия // Инновации. 2009. № 9. С. 82-87.
11. Аюпов А.А. Методологические основы формирования и использования инновационных финансовых продуктов посредством финансовой инженерии // Вестник Казанского технологического университета. 2008. № 1. С. 165-169.

12. Аюпов А.А., Макеева Ю.Н. Анализ применения финансовых инноваций зарубежных банков в деятельности российских финансово-кредитных организаций // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1. С. 57-59.
13. Балашова Н. Управление операционным риском: анализ современных тенденций // Рынок ценных бумаг. 2001. № 7. С. 68-70.
14. Багиров А.Э. Организация эффективного управления рисками банковского розничного кредитования // Финансы и кредит. 2008. № 22. С. 27-35.
15. Банки и банковское дело / под ред. И.Т. Балабанова. СПб.: Питер, 2001. 256 с.
16. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева [и др.] / под ред. О. И. Лаврушина. - 10-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2013. 800 с.
17. Банковские риски России [Электронный ресурс] // Экономика и жизнь. 2010. № 5 (9321). Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/91336/>.
18. Бинецкий А.Э. Паблик рилейшнз: защита интересов и репутации бизнеса: учебно-практическое пособие. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. 218 с.
19. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. Стратегия управления инновационными процессами. М.: Дело АНХ, 2010. 144 с.
20. Бобрышев Д.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель фирмы // Проблемы технологии, управления и экономики. Ч.1. / под общ. ред. В.А. Панкова. Н.Новгород, 2002. С.158-160.
21. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2002. 416 с.
22. Борисов А.С. Теоретические особенности инновационной деятельности сферы услуг (коммерческих банков) // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 218-220.
23. Бударин И.Л. Совершенствование подходов к формированию инвестиционной политики банка при осуществлении инновационной деятельности // Транспортное дело России. 2013. № 1. С. 4-7.

24. Бударин И.Л., Сапачева И.В. Инвестиционная политика банка при осуществлении инновационной деятельности // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2012. № 1-2. С. 20-28.
25. Буздалин А. Банковская розница и инновационная конкуренция // Банковское дело. 2008. № 4.
26. Вагизова В.И. Конкурентные преимущества коммерческого банка в инновационной экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2008. № 5. С. 24-29.
27. Вагизова В.И. Финансово-кредитное обеспечение инновационного взаимодействия хозяйствующих субъектов: теория, методология, практика. Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. 416 с.
28. Валента Ф. Управление инновациями. М.: Прогресс, 1985. 258 с.
29. Варицкий М.Ю., Дондоков Ц.С. Особенности и проблемы ответственности менеджера по управлению рисками администрирования банковской деятельности // Государственная власть и местное самоуправление. 2012. № 5. С. 38-41.
30. Ващенко В.П. О концептуальных основах инновационной практики // Инвестиции в Приволжском Федеральном округе. 2008. №7.
31. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учебное пособие. М.: Эксмо, 2008. 432 с.
32. Викторова Т.С. Принципы организации управленческих инноваций. Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page129/index.html>
33. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
34. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика, 1989. 167 с.
35. Воеводина Н.В. Управление финансовыми рисками: учебное пособие. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2001. 92 с.

36. Волкова О.Б. Инновационные подходы к управлению банковскими рисками // Вестник Чувашиского университета. 2011. № 1. С. 344-34.
37. Волкова О.Н. Управленческий анализ: учебник. М.: Проспект, 2013. 304 с.
38. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: Влад-Дар, 1993. 310 с.
39. Горелова Л.В., Косов С.Н. Управление финансовыми рисками как фактор стабильности экономики // Вестник Екатеринбургского института. 2011. № 3. С. 38-43.
40. Гришина Е.А. Сущность и виды рисков финансовых инноваций в банковской сфере // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2013. № 3. С. 51-57.
41. Гришина Е.А. Риски, присущие финансовым инновациям // Наука и общество. 2012. № 4. С. 133-137.
42. Гурьянов С.А. Маркетинг банковских услуг / под общ. ред. проф. В.В. Томилова. М.: Юрайт, 2005. 320 с.
43. Данилевская Е.Е. Оценка банковских рисков по данным бухгалтерской отчетности // Научный вестник Костромского государственного технологического университета. 2013. Т. 1. № 2. С. 4.
44. Дахова З., Гюнтер И. Тенденции развития инновационной деятельности банков // Финансовая жизнь. 2013. № 4. С. 57-60.
45. Дежкина И.П., Поташева Г.А. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка. М.: Инфра-М, 2011. 124 с.
46. Демчук И.Н. О теории рисков и классификации банковских рисков // Банковское дело. 2009. №1. С. 95-106.
47. Денисова А. Л., Зайцев Е. В. Теория и практика экспертной оценки товаров и услуг: учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 72 с.
48. Дербенова А.Н. Концепт организации инновационной деятельности в банке // Банковское дело. 2012. № 10. С. 52-55.

49. Дирксен Т.А. Влияние основных факторов риска на деятельность банка // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 34. С. 145-148.
50. Довбий И. Банковское кредитование инновационной деятельности: человеческий фактор - фактор риска // Человек и труд. 2009. № 11. С. 12-14.
51. Долженко Р.А. Организация инновационной деятельности персонала в коммерческом банке // Труд и социальные отношения. 2012. № 10. С. 48-56.
52. Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований: учебное пособие. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2006. 263 с.
53. Еремина Е.В. Государственное регулирование системы участия банков в инновационном процессе // Инновационная деятельность. 2009. № 9-4. С. 27-31.
54. Ефремова Т.Ю. Концептуальные основы формирования системы учета, анализа и контроля в управлении инновационной деятельностью хозяйствующего субъекта // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/1837-2012-12-22-06-27-27>.
55. Жердецкий Ю.В., Каморникова Т.Я., Сукач Е.И. Применение вероятно-алгебраического моделирования для оценки риска кредитной деятельности банковских систем // Известия Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины. 2014. № 3 (84). С. 131-136.
56. Жигарев И.А. Моделирование и прогнозирование инновационной деятельности акционерного коммерческого банка // Инновации и инвестиции. 2010. № 3. С. 80-83.
57. Жмырко Д.Г. Инновационные направления развития системы страхования банковских рисков М&А // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 1. С. 327-335.

58. Забежайло И.М. Построение карты рисков как метод управления банковскими рисками // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2009. № 2. С. 209-213.
59. Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебное пособие. М: Экономика, 2005. 264 с.
60. Захарова Ю.Н. Проблемы управления инновационной деятельностью российских коммерческих банков в современных условиях // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 2. С. 51-56.
61. Земцов А.В. Моделирование и прогнозирование инновационной деятельности акционерного коммерческого банка // Инновации и инвестиции. 2012. № 2. С. 74-77.
62. Иванкин Е.Ф., Жуков М.М., Менжулин Р.В. Инновационные платежные системы на основе банковских карт: методы снижения информационных рисков // Информация и безопасность. 2012. Т. 15, № 3. С. 299-312.
63. Иванов А. Н. Инвестиционные и консультационные услуги иностранных банков // Деньги и кредит. – 2009. – № 5. – С. 61 – 65.
64. Иванова О.В. Банковский инжиниринг как процесс создания банковских инноваций // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2011. № 01. С. 20-24.
65. Инвестирование инноваций / Ю.Н. Лапыгин, А. В. Колесников, С.А. Кузнецов, Д.В. Чайковский. М.; Муром: МИМИ ВлГУ, 2005. С. 35.
66. Инновационный менеджмент / под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Юнити, 2007. 335 с.
67. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейникова, В. В. Березин. – М.: КНОРУС, 2005. – 544 с., с. 354.
68. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. – 528 с.
69. Интернет-банкинг в России: от снижения издержек к доходам // Бюллетень Эксперт РА, 16 апреля 2012 г., Москва. Режим доступа: http://raexpert.ru/Издания.../bullet_internet_bank...

70. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2011. 400 с.
71. Капранова Л.Д., Гусев М.Ю. Управления инновационными рисками в банках в условиях модернизации банковской системы // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 41. С. 40-43.
72. Карлов П.А. Инновационные стратегии в российских банках // Экономика и управление. 2013. № 10 (96). С. 96-98.
73. Кибардина Ю.С. Международная деятельность российских банков в контексте инновационного развития экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. № 7. С. 52-58.
74. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: конспект лекций. М.: Проспект, 2010. 504 с.
75. Ковалева Е.А. Инвестиционная деятельность коммерческого банка на рынке инновационных технологий // Проблемы и перспективы развития финансового рынка. 2012. № 12. С. 76-81.
76. Когнитивное исследование сложных ситуаций: электронный ресурс. Режим доступа: http://life-prog.ru/1_15383_kognitivnoe-issledovanie-slozhnih-situatsiy.html.
77. Козловский В.А. Производственный менеджмент. М.: Инфра-М, 2003. 491 с.
78. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. М: Экзамен, 2001. 576 с.
79. Колосов В.Г. Основы инноватики. Режим доступа: <http://www.spbstu.ru/>
80. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. М.: Экономика, 1993. 544 с.
81. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 767 с.
82. Кондрашов В.А. Ключевые факторы риска банковских инноваций в Российской Федерации // Финансы и кредит. 2012. № 13. С. 19-26.

83. Кондрашов В.А. Эволюция факторов риска банковских инноваций в России // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 02. С. 9-15.
84. Кондрашов В.А. Причины, сдерживающие развитие банковских инноваций в современной России // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. № 3. С. 170-173.
85. Коновалова А.В. Идентификация и классификация рисков в сфере банковского инновационного проектирования // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 3. С. 221-225.
86. Корнейчук В.И. Организация управления риском безопасности информационных банковских систем в кредитной организации // Финансы и кредит. 2011. № 18. С. 38-44.
87. Корнилова Е.Ю. Факторы, определяющие инновационную активность банковских учреждений // Экономика и предпринимательство. 2014. № 9. С. 705-709.
88. Коросташов Р.Н. Продуктовые инновации как способ неценовой конкуренции в банковском секторе // Журнал экономической теории. 2014. № 1. С. 108-121.
89. Костерина Т. М. Банковское дело. М.: Маркет ДС, 2003. 169 с.
90. Котов В.А., Юнустаева Р. Развитие инвестиционной деятельности коммерческих банков по обеспечению инновационных потребностей высокоинтегрированных корпоративных структур // Вопросы экономических наук. 2011. № 1. С. 55-56.
91. Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дис ... д-ра экон. наук. Иваново, 2010.
92. Кочеихин А.Л. Бизнес-процессы как основной фактор инновационной деятельности коммерческого банка. Реинжиниринг бизнес-процессов //

- Транспортное дело России. 2011. № 5. С. 36-38.
93. Крошилин А.В., Крошилина С.В. Формализация экспертных знаний в системах поддержки принятия решений // Ползуновский вестник. Измерение, информация, моделирование: проблемы и перспективы технологий разработки и применения (тематический выпуск). Барнаул: АлтГТУ, 2010. №2. С.181-185.
94. Кузнецов Б.Т., Кузнецова А.Б. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 367 с.
95. Кулаков А. П. Измерение в социологии: учебное пособие. Новосибирск: НГАСУ (Сибстрин), 2005. 124 с.
96. Кулинич А.А. Систематизация когнитивных карт и методов их анализа // Труды VII Международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуации (CASC'2007)» / под. ред. З.К. Авдеевой, С.В. Ковриги. М.: Институт проблем управления РАН, 2007. С. 50-57.
97. Кулинич А. А. Верификация когнитивных карт на основе объяснения прогнозов // Управление большими системами. Специальный выпуск 30.1 «Сетевые модели в управлении». М.: ИПУ РАН, 2010. С.453-469.
98. Кулинич А.А. Когнитивные карты в поддержке принятия решений // Труды Конгресса по интеллектуальным системам и информационным технологиям «IS&IT`11»: Научное издание: в 4 т. М.: Физматлит, 2011. Т.1. 598 с. С. 557-564.
99. Курманова Л.Р. Клиентоориентированное развитие банковских инноваций // Экономика и управление. 2009. № 1. С. 97-100.
100. Курманова Л.Р., Закирова Э.О. Инновационные факторы обеспечения конкурентоспособности кредитных организаций // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 19. С. 143-146.
101. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. М.: Вильямс, 2005.
102. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (бан-

- ковский менеджмент). М.: ЮРИСТЪ, 2003. 688 с.
103. Лаврушин О.И. Афанасьева О.Н. Корниенко С.Л. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / под ред. проф. О.И. Лаврушина. 3-е изд. доп. М.: КноРус, 2007. 264 с.
104. Лаврушин О.И. Банковские риски. М.: КноРус, 2008. 232 с.
105. Лагерев Д.Г. Автоматизация разработки управленческих решений в социально-экономических системах на основе применения нечетких когнитивных моделей: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Брянск, 2007. 20 с.
106. Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 575 с.
107. Лебедев В.А. Проблемы оценки экономической эффективности инновационной деятельности банка // Сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. 2011. Т. 11, № 2. С. 27-29.
108. Лебедев В.А., Леонтьева А.Г. Новые подходы к анализу финансово-экономической безопасности банковской деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 348.
109. Локтионова Э.А., Зуева Р.А. Методы оценки банковского риска // Вестник ОрелГИЭТ. 2009. № 2. С. 59-65.
110. Ломакин А.Ю. Совершенствование информационного обеспечения организации инновационной деятельности в коммерческом банке // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 28. С. 29-34.
111. Лотвин С.В. Проблема снижения уровня операционного риска в банке: организационные и правовые аспекты // Публичное и частное право. 2010. № 5. С. 195-200.
112. Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m543/>.
113. Макаренко Д.И. Модели и методы стратегического управления обо-

- ронно-промышленным комплексом: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. 24 с.
114. Малхотра, Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.:
115. Мамиек Л.А. Дистанционное обслуживание клиентов как одно из направлений инновационной деятельности банков // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. 2013. № 1. С. 148-149.
116. Марданов А., Мунасыпов Р. Клиент-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности // Банки и технологии. 2004. №4.
117. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. Новосибирск: Изд-во НГУ, 2010. 323 с.
118. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 295 с.
119. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
120. МС ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
121. Муллагалиева М.Р. Банки: управление рисками инновационной деятельности. Инновационная деятельность кредитных организаций как приоритетное направление развития банковской сферы // Российское предпринимательство. 2010. № 10-2. С. 128-133.
122. Муравьева А.В. Банковские инновации: Мировой опыт и российская практика: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. 137 с.
123. Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент. М.: Академический проект, 2003. 270 с.
124. Никитина Т. В. Банковский менеджмент. СПб.: Питер, 2001. С.27.

125. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 5. С.40-45.
126. Никольский А.Ю. Моделирование процессов трансформации инновационной деятельности коммерческих банков в условиях кризиса // Инновации и инвестиции. 2010. № 3. С. 77-79.
127. Никольский А.Ю., Сапачева И.В. Современные тенденции, проблемы и факторы развития инновационной деятельности коммерческих банков // Транспортное дело России. 2010. № 12S. С. 19-21.
128. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
129. Опхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 336 с.
130. Охлопков А.В. Банковские инновации и особенности их реализации в современном банковском секторе России // Инициативы XXI века. 2011. № 1-2.
131. Павлова С.Н. Комплексная оценка инновационной деятельности: теория, методология, практика. Якутск: Сфера, 2011. 420 с.
132. Панова Г.С. Российские банки в зеркале мировых тенденций // Банковские услуги. 2002. № 12. С. 2-11.
133. Пантелеева Н.Н. Влияние финансовых инноваций на риски банковской деятельности // Научно-теоретический журнал Наука и экономика. 2013. Т. 2. № 4 (32). С. 55-65.
134. Перехожев В. А. Современные подходы к пониманию категорий «банковский продукт», «банковская услуга» и «банковская операция» // Финансы и кредит. – 2002. – № 21. – С. 23–32.
135. Плещеева Н.М. Инновационная деятельность коммерческих банков // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2012. № 10. С. 32-34.

136. Подложенов И. М. Коммерческие банки: новые услуги и инновационные технологии коммуникации // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 378–382.
137. Подложенов И.М. Совершенствование оценки эффективности инновационной деятельности в коммерческих банках // Креативная экономика. 2011. № 12. С. 62-66.
138. Подложенов И.М. Рынок инновационных кредитных продуктов в России: проблемы и перспективы // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2012. № 28. С. 468-476.
139. Полищук А.И. Основные типы банковских рисков // Финансы и кредит. 2008. № 25(313). С. 20-31.
140. Полтерович В. Принципы формирования национальной инновационной системы // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 11. С. 8-19.
141. Пономарев К.А., Новоселова Е.Г. Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 324. С. 306-308.
142. Попова Т.Ю. Организационно-финансовое обеспечение инновационной деятельности банков при участии государства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 11-35. С. 53-53.
143. Попова Т.Ю. Оценка эффективности финансовых инноваций, реализуемых банками с государственным участием // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2011. № 6. С. 21-28.
144. Принципы и методы формирования сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://interes2009.nm.ru/texts/ssp/methods.htm> (дата обращения: 15.11.2012).

145. Прошин М.М. Инновационные проекты в деятельности российских коммерческих банков // Банковские услуги. 2011. № 4. С. 2-5.
146. Просалова В.С., Николаева А.А. Современный подход к банковским инновациям // Финансы и кредит. 2014. № 22. С. 13-22.
147. Раппопорт В. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 125 с.
148. Ревенков П. Интернет-банкинг: риски при отсутствии прямого контакта банка с клиентами // Аналитический банковский журнал. 2009. № 5. С. 54-55.
149. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Эксмо, 2005. 596 с.
150. Романов С.Е. Стратегия управления рисками как целевой сегмент банковской деятельности на рынке финансовых услуг // Journal of Economic Regulation. 2012. Т. 3. № 2. С. 83-88.
151. Рубашный В.С. Инновационный менеджмент: теория и практика. Минск: БГУ, 2002.
152. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2012. 382 с.
153. Савчук К.В. Комплексный подход к управлению операционными рисками в кредитной деятельности банка // Банковские услуги. 2009. №8. С. 12-20.
154. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс, 1990. 295 с.
155. Семагин И.А. Управление инновациями в коммерческом банке: теория и методология: монография. Йошкар-Ола: ООО «Стринг», 2010 г. 266 с.
156. Семагин И.А. Теоретические основы банковских инноваций // Экономические науки. 2010. № 10 (71). С. 255.
157. Сивохин В.Е. К вопросу об определении понятий устойчивости, надежности и рисков банковской деятельности // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. № 12 (54). С. 38-43.

158. Сиразиева Л.С. Инновационная составляющая деятельности кредитных организаций // Проблемы современной экономики. 2007. № 4 (24).
159. Софронов И.В. Понятия «инновация» и «инновационная деятельность»: сущность и содержание // Вопросы современной науки и практики: университет им. В.И. Вернадского. 2008. Т. 1, № 4(14). С. 217-226.
160. Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации. 2004. № 7. С.77-79.
161. Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 223 с.
162. Тарханова Е.А., Пастухова А.В. Кредитный риск в системе управления рисками в банковской деятельности // Молодой ученый. 2014. № 6 (65). С. 499-501.
163. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 271 с.
164. Тё А.Л. Построение эффективной системы управления операционным риском в коммерческом банке // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. С. 194-198.
165. Тосунян Г. А. Банковское право Российской Федерации. Т. 2. – М.: Юристъ, 2005. – 402 с.
166. Уайт П. Управление исследованиями и разработками: сокр. пер. с англ. / под ред. Д.Н. Бобрышева. М.: Экономика, 1982, 160 с.
167. Управление инновациями: В 3 кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: учеб. пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский / под ред. Ю. В. Шленова. – М.: Высшая школа, 2003. – 252 с.
168. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. М.: Юристъ, 2002. 688 с.

169. Устинова Т.А. О рисках и обеспечении безопасности использования Интернет-технологий банковской системой Франции // Terra Economicus. 2010. Т. 8, № 3-3. С. 216-220.
170. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент. М.: Акапис, 1996. 208 с.
171. Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-37/index.htm>
172. Фарафонова Я.В. Идентификация и измерение операционных рисков // Вести высших учебных заведений Черноземья. 2008. №3(13). С. 87-89.
173. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб: Питер, 2008. 448 с.
174. Фролова И.И. О сущности и роли инновационной инфраструктуры банка // Сибирская финансовая школа. 2014. № 1 (102). С. 57-60.
175. Фролова И.И. Оценка эффективности реализации инновационной стратегии коммерческим банком: математическая постановка задачи // Сибирская финансовая школа. 2013. № 6 (101). С. 156-158.
176. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
177. Хрусталева Е., Макаренко Д. Когнитивные технологии в теории и практике стратегического управления // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 4. С. 25–33.
178. Цой Ю.В. Международные стандарты качества ISO 9000 как предпосылка повышения эффективности инновационной деятельности банка // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2010. № 11. С. 124-126.
179. Цой Ю.В. Банковские преобразования. К вопросу стратегического управления инновациями и реинжинирингом в коммерческом банке // Креативная экономика. 2010. № 10. С. 3-8.
180. Цым А.Ю., Шатов А.Ю. Долгосрочное прогнозирование как фактор риска при инвестировании инноваций // Банковское дело. 2009. № 5. С. 81-87.

181. Чаленко В.И. Оценка рисков при кредитовании инновационных проектов // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 3. С. 70-76.
182. Часовская А.С. Кредитные деривативы как инновационный инструмент управления кредитным риском // Банковское дело. 2010. № 2. С. 74-78.
183. Чумак Ю.В. Инновационные технологии на современном этапе деятельности российских коммерческих банков // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. № 6. С. 159-161.
184. Шамхалова Э.А. Риски и рискообразующие факторы в банковской деятельности // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011. № 48. С. 103-109.
185. Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческом банке. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
186. Широнова Е.М., Тиунова Ю.А. Взаимосвязь между конкурентными позициями банка и его инновационной деятельностью // Экономика и предпринимательство. 2013. Т. 7, № 1. С. 344-346.
187. Школин М.В. Влияние внедрения дистанционного банковского обслуживания на банковские риски // Аудит и финансовый анализ. 2008. № 1. С. 141-144.
188. Шумкова К.Г. Тенденции развития банковской системы России: угрозы и возможности // Финансы и кредит. 2014. № 14. С. 11-20.
189. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
190. Щеглакова А.К. Разработка и использование банковских интернет-продуктов и оценка их эффективности, 2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://wiasite.com/kommertsii-elektronnoy-osnovy/razrabotka-ispolzovanie-bankovskih-internet.html>.
191. Щедровицкий, Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы: курс лекций. М.: Путь, 2003. 286 с.

192. Яковенко С.Н., Тимченко Финансовые инновации в деятельности коммерческих банков: теоретико-экономические аспекты // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 2. С. 335.–
193. Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: Теория и экономический механизм. М.: Экономика, 1988. 335 с.
194. Asckoff R. Concept of Corporate Planning. New York, John Wiley & Sons Inc., 1970. 158 p.
195. Angelini P., Cetorelli, N., Bank competition and regulatory reform: The case of the Italian banking system. Journal of Money, Credit and Banking. 2003. Vol 35. P. 663-684.
196. Basel Committee on Banking Supervision. Results of the fifth quantitative impact study (QIS 5). – 2006 // <http://www.bis.org/bcbs/qis/qis5results.pdf>.
197. Barras R. Towards a Theory of Innovation in Services // Research Policy. 1986. Vol. 15(4). P. 161–173.
198. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
199. Freeman, C. Technology Policy and Economic Performance: Lesson from Japan. – London: Pinter Publishers, 1987. – 215 p.
200. Karcheva I.Ya. Theoretical and practical aspects of ensuring the effectiveness of innovation activities of banks // Бизнес информ. 2014. № 6. С. 343-347.
201. Kleinknecht A. Observation on the Scumpeterian Swarming of Innovations // Futures. 1981. Vol. 13, No. 14.
202. Kosko B. Fuzzy cognitive maps // Intern. Journal of Man-Machine Studies. 1986. Vol. 1. P. 65-75.
203. Scumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. – N.Y.-L., 1939.
204. <http://www.cbr.ru/>.
205. <http://www.innovatika.net>

Список приложений

Приложение А – Точки зрения ученых на понятие «инновация»

Приложение Б – Классификация инноваций

Приложение В – Принципы управления инновационными проектами

Приложение Г – Экспертные оценки факторов банковских рисков

Точки зрения ученых на понятие «инновация»

Р. Санто: «Инновация – это такой общественный – технический – экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий» [154, с.24];

Ф.Ф. Бездудный, Г.А. Смирнова, О.Д. Нечаева: «Инновация - это процесс реализации новой идеи в любой сфере жизнедеятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с.8].

Для характеристики инновации как результата деятельности приведем следующие высказывания:

Д.И. Кокурин: «Инновация есть результат деятельности по обновлению, преобразованию предыдущей деятельности, приводящей к замене одних элементов другими, либо дополнению уже имеющихся новыми» [78, с.10];

Р.Н. Минниханов, В.В. Алексеев, Д.И. Файзрахманов, М.А. Сагдиев: «Инновация понимается как конечный результат научного исследования или открытия, качественно отличный от предшествующего аналога и внедренный в производство. Понятие инновации применяется ко всем новшествам в организационной, производственной и прочих сферах деятельности, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим снижение затрат» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с.13];

П.Н. Завлин: «Инновация как результат творческого процесса в виде созданных (либо внедренных) новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения

привычных стереотипов деятельности и навыков. Понятие инновации распространяется на новый продукт или услугу, способ их производства, новшество в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии» [59, с.6];

Д.М. Степаненко: «Инновация представляет собой создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействовавших их хозяйствующих субъектов» [160, с.77];

Н.М. Авсянников: «Инновация (нововведение) - это результат практического или научно-технического освоения новшества» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с.12].

Классификация инноваций

Классификация инноваций, предложенная А.И. Пригожиным **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

1. По распространенности: единичные и диффузные.
2. По месту в производственном цикле: сырьевые, обеспечивающие (связывающие), продуктовые.
3. По преемственности: замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения.
4. По охвату ожидаемой доли рынка: локальные, системные, стратегические.
5. По инновационному потенциалу и степени новизны: радикальные, комбинаторные, совершенствующие.

Четвертое и пятое направления классификации, учитывающие масштаб и новизну инноваций, интенсивность инновационного изменения, в наибольшей степени выражают количественные и качественные характеристики инноваций и имеют значение для обоснования управленческих решений.

П.Н. Завлин предлагает классифицировать инновации по 12 признакам: по значимости; направленности; отраслевой структуре жизненного цикла; глубине изменения; отношению к разработке; масштабам распространения; роли в процессе производства; характеру удовлетворяемых потребностей; степени новизны; времени выхода на рынок; причинам возникновения; предмету и сфере приложения **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

В.В. Горшков и Е.А. Кретьева в качестве основы классификационной схемы инноваций используют два признака: структурную характеристику и целевые изменения.

С позиции структурной характеристики инновации подразделяются на три группы:

- инновации как входной информационный или материальный ресурс;
- инновации как результат на выходе в виде нового товара или услуги;
- инновации как структурный ресурс с определенным наличием взаимосвязанных элементов.

Исходя из этого, можно разделять продуктовые, процессные (технологические), управленческо-организационные инновации.

По мнению Э.А. Уткина, Г.И. Морозовой, Н.И. Морозовой классификационными признаками инноваций являются причина возникновения инновации, предмет и сфера приложения инновации, характер удовлетворяемых потребностей. По причине возникновения авторы различают реактивные и стратегические инновации; по предмету и сфере приложения - продуктовые, процессные и рыночные; по характеру удовлетворяемых потребностей – инновации, ориентированные на существующие потребности, и инновации, ориентированные на формирование новых потребностей [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

И.П. Хоминич инновации различает по следующим классификационным признакам [197, с.11]:

- по причине появления – реактивные (реакция на нововведения в деятельности конкурентов) и стратегические (носят упреждающий характер);
- по цели – оперативные (текущие, краткосрочные) и перспективные (долгосрочные);
- по функциональному содержанию – производственные, интеллектуальные, управленческие и финансовые;
- по сущности – продуктовые (новый продукт, услуги) и процессные (технологии, схемы управления и обслуживания клиентов, модели поведения).

В мировой банковской сфере выделяют такие виды инноваций **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- банковские продукты на новых сегментах: инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг, трастовые операции и т.п.;
- инновации в новых областях денежно-финансового рынка, таких как рынки коммерческих бумаг, финансовых фьючерсов, финансовых опционов, некотируемых ценных бумаг;
- управление денежной наличностью и использование новых информационных технологий, удаленный банкинг, мобильный банкинг;
- услуги финансового посредничества, направленные на снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и обязательствами, например, депозитные сертификаты, счета НАУ, депозитные счета денежного рынка и др.;
- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов (например, инструменты с плавающей процентной ставкой, свопы, облигации с глубоким дисконтом, серийные облигации и т.д.), а также инструменты денежного рынка, имеющие характеристики как капитала, так и заемных денежных средств (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций и т.п.).

В российской банковской практике выделяются следующие типы инноваций [139]:

- инновационная деятельность, соответствующая мировым тенденциям регулирования банковского дела (отсутствие запрета на лизинговую и инвестиционную деятельность и напротив, наличие запретительных ограничений на страховой бизнес);
- выдача поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

- осуществление доверительного управления (трастовые операции) денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- развитие операций на денежно-финансовом рынке за счет «иных сделок», в том числе с производными финансовыми инструментами.

Принципы управления инновационными проектами [77]:

– принцип целевой ориентации проектов на обеспечение достижения конечных целей. Этот принцип предполагает установление взаимосвязей между потребностями в инновациях и возможностями их осуществления. Причем конечные цели конкретных проектов ориентируются на потребности, а промежуточные – на конечные цели этих проектов;

– принцип полноты цикла управления проектами. Указанный принцип отражает замкнутую упорядоченность составных частей проектов как систем. Полный цикл процесса управления предполагает всю совокупность решений – от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

– принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами. Данный принцип предполагает описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта. Принцип этапности отражает свойство последовательного накопления информации при выполнении этапов и скачкообразного, качественного перехода в новое состояние при удовлетворении внешних требований к завершению данного состояния;

– принцип иерархичности организации и управления инновационными процессами. В соответствии с этим принципом инновационные процессы могут быть представлены с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии. Все уровни деятельности согласуются друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния процесса (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) на вышестоящем уровне обязательны при определении его состояний на нижестоящем;

– принцип многовариантности при выработке управленческих решений. Инновационные процессы протекают под воздействием фактора неопределенности, который необходимо учитывать в процессе управления. Для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, включая разный состав исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

– принцип системности, состоящий в разработке совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, законодательных, административных, технологических и т. д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

– принцип комплексности. Имеется в виду, что разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, должна осуществляться в соответствии с генеральной (конечной) целью проекта;

– принцип обеспеченности (сбалансированности), состоящий в том, что все мероприятия, предусмотренные в проекте, обеспечиваются различными видами необходимых для его реализации ресурсов – финансовых, информационных, материальных и трудовых.

Экспертные оценки факторов банковских рисков

Факторы операционного риска	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонений
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄			
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	2	1,5	1	1	5,5	-4,25	18,0625
Отсутствие в банке действующей системы менеджмента качества	4	4	4	4	16	6,25	39,0625
Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами	1	1,5	2,5	3	8	-1,75	3,0625
Несовершенство внутреннего документооборота по сопровождению инновации	3	3	2,5	2	9,5	-0,25	0,0625
Итого	10	10	10	10	40		60,25

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \times 60,25}{4^2(4^3 - 4)} = 0,75$$

Факторы операционного риска	Эксперты			
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	2	2,5	3	3
Отсутствие в банке действующей системы менеджмента качества	0	0	0	0
Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами	3	2,5	1,5	1
Несовершенство внутреннего документооборота по сопровождению инновации	1	1	1,5	2
Итого	6	6	6	6

Факторы операционного риска	Эксперты				Вес	Рейтинг
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄		
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	0,33	0,42	0,50	0,50	0,44	1
Отсутствие в банке действующей системы менеджмента качества	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4
Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами	0,50	0,42	0,25	0,17	0,33	2
Несовершенство внутреннего документооборота по сопровождению инновации	0,17	0,17	0,25	0,33	0,23	3
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Факторы репутационного риска	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонений
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄			
Отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления, служащих	3	1	3	2	9	-1	1
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	1,5	2	1	1	5,5	-4,5	20,25
Риск изменчивости рыночной конъюнктуры	4	3,5	4	4	15,5	5,5	30,25
Отток клиентов в результате появления негативной информации о банке в средствах массовой информации	1,5	3,5	2	3	10	0	0
Итого	10	10	10	10	40		51,5

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \times 51,5}{4^2(4^3 - 4)} = 0,64$$

Факторы репутационного риска	Эксперты			
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄
Отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления, служащих	1	3	1	2
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	2,5	2	3	3
Риск изменчивости рыночной конъюнктуры	0	0,5	0	0
Отток клиентов в результате появления негативной информации о банке в средствах массовой информации	2,5	0,5	2	1
Итого	6	6	6	6

Факторы репутационного риска	Эксперты				Вес	Рейтинг
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄		
Отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления, служащих	0,17	0,50	0,17	0,33	0,29	2
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	0,42	0,33	0,50	0,50	0,44	1
Риск изменчивости рыночной конъюнктуры	0,00	0,08	0,00	0,00	0,02	4
Отток клиентов в результате появления негативной информации о банке в средствах массовой информации	0,42	0,08	0,33	0,17	0,25	3
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Факторы риска снижения доходности	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонений
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄			
Неопределенность того, какие цены клиенты готовы платить за новый банковский продукт (услугу)	3	3	1,5	3,5	11	1	1
Риск непрогнозируемой инфляции	4	4	3,5	3,5	15	5	25
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	2	1	1,5	2	6,5	-3,5	12,25
Финансовые непрогнозируемые затруднения	1	2	3,5	1	7,5	-2,5	6,25
Итого	10	10	10	10	40		44,5

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \times 44,5}{4^2(4^3 - 4)} = 0,56$$

Факторы риска снижения доходности	Эксперты			
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄
Неопределенность того, какие цены клиенты готовы платить за новый банковский продукт (услугу)	1	1	2,5	0,5
Риск непрогнозируемой инфляции	0	0	0,5	0,5
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	2	3	2,5	2
Финансовые непрогнозируемые затруднения	3	2	0,5	3
Итого	6	6	6	6

Факторы риска снижения доходности	Эксперты				Вес	Рейтинг
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄		
Неопределенность того, какие цены клиенты готовы платить за новый банковский продукт (услугу)	0,17	0,17	0,42	0,08	0,21	3
Риск непрогнозируемой инфляции	0,00	0,00	0,08	0,08	0,04	4
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	0,33	0,50	0,42	0,33	0,40	1
Финансовые непрогнозируемые затруднения	0,50	0,33	0,08	0,50	0,35	2
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	