

УДК 336

К.Н. Прохоров

ИННОВАЦИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Рассмотрено определение термина «инновации» применительно к банковской сфере, приведена классификация инноваций. Рассмотрены современные методы организации инновационной деятельности и описаны способы выявления и внедрения инноваций в ОАО «Сбербанк России».

Ключевые слова: инновации, типы инноваций, банковское дело.

В современный период экономической нестабильности банкам очень важно найти способ удержания имеющихся клиентов и привлечения новых. В условиях жесткой конкуренции это сделать вдвойне сложнее. Немаловажную роль играет оптимизация внутренних процессов, направленная на сокращение издержек. Во всех данных областях важнейшую роль начинает играть процесс внедрения инноваций.

Инновация в настоящее время не просто одно из явлений, определяющих экономический рост, развитие и структурные сдвиги. Инновации стали характерной особенностью и сутью современного развития во всех сферах экономики, в том числе и в банковском деле.

1. Цели и задачи инновационной деятельности. Классификация инноваций

Вопросы исследования инноваций приобретают особую актуальность на современном этапе экономического развития. Апробация и внедрение инноваций, либо получивших признание в других странах, либо разработанных

самостоятельно, существенно повысит потенциал отечественных банков [1. С. 14].

Классическими являются определения инновации, данные П. Друкером и Б. Санто. Так, по мнению П. Друкера, «инновация – особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг» [2. С. 33]. Б. Санто определяет инновацию как общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если инновация ориентируется на экономическую выгоду, на прибыль, её появление на рынке может принести добавочный доход [3. С. 54]. Российские учёные в своих работах также касаются вопросов анализа понятия «инновации». Зарождение и последующее развитие инновации предполагает совмещение новаторской идеи и процесса её внедрения в жизнь, причём оба аспекта в равной степени важны. Таким образом, целесообразно определить инновацию как конечный результат научно-технической деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции (либо в виде нового технологического процесса), направленной на лучшее удовлетворение имеющихся потребностей или формирование новых. Банковская инновация – это процесс модернизации деятельности банка, заключающийся в усовершенствовании предоставляемых продуктов, операций, услуг, бизнес-процессов или создании новых, направленный, с одной стороны, на лучшее удовлетворение имеющихся потребностей клиентов или формирование новых, с другой – на расширение спектра предоставляемых продуктов и услуг и получение дополнительной прибыли [1. С. 19].

Исследователи различают несколько ключевых типов банковских инноваций, которые можно назвать универсальными для большинства отраслей [4. С. 2] (табл. 1).

Таблица 1. Типы инноваций

Тип инновации	Описание, пример
Продуктовая	Реализация нового продукта на уже существующем рынке
Технологическая (процессная)	Внедрение нового метода производства, технологии, операции или процесса с целью сокращения издержек или уменьшения себестоимости
Рыночная	Создание принципиально нового рынка товаров и услуг
Маркетинговая	Освоение новых ресурсов, методов работы на рынке, новых форм бизнеса
Управленческая	Изменение структуры управления организацией или процессом для достижения большей эффективности бизнеса

Эффект инновационной деятельности является многоаспектным (табл. 2). Размер эффекта от реализации инноваций непосредственно определяется их ожидаемой эффективностью, проявляющейся: а) в продуктивном смысле (улучшение

качества и рост товарных ассортиментов); б) в технологическом смысле (рост производительности труда и улучшение его условий); в) в функциональном смысле (рост эффективности управления); г) в социальном смысле (улучшение качества жизни).

Таблица 2. Виды эффекта от реализации инноваций

Вид эффекта	Факторы, показатели
Экономический	Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
Научно-технический	Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
Финансовый	Расчет показателей базируется на финансовых показателях
Ресурсный	Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
Социальный	Показатели учитывают социальные результаты реализации инноваций
Экологический	Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду

Применима более детальная классификация инноваций и эффекта от их внедрения, однако она требует выделения множеств классификационных признаков.

2. Современные методы организации инновационной деятельности

В настоящий момент ведущие банки страны активно используют некоторые современные методы, помогающие выявить и внедрить инновационные предложения:

Информационное поле идей – общее для всех сотрудников место регистрации и хранения выдвигаемых инициатив, в котором каждый сотрудник может зарегистрировать свое предложение и просмотреть существующие.

Кайдзен-подход – процесс постоянного поиска и внедрения улучшений за счет внутренних ресурсов компании, осуществляется путем постоянного совершенствования технологических процессов и готовых продуктов.

Краудсорсинг-модель поиска решения задач силами неопределенного множества добровольцев. Задача предлагается неограниченному кругу людей вне зависимости от их профессиональной возрастной и статусной принадлежности. Участники краудсорсинг-программы образуют сообщество, которое путем обсуждения отбирает наиболее удачное решение. Этот метод является мощнейшим инструментом, позволяющим с минимальными затратами корректировать развитие бизнеса. В числе прочего он позволяет разрабатывать продукты, максимально ориентированные на клиентов.

Бета-сообщества – сообщества активных пользователей (обычно речь идет об онлайн-сервисах), которые помогают тестировать продукты (предварительные версии), предоставляя свои предложения о доработках в виде обратной связи разработчикам до момента официального релиза.

Хакатон – мероприятие, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) сообща работают над созданием веб-сервиса или мобильного приложения. Формат данного мероприятия может предусматривать участие готовых стартап-проектов. Хакатоны проводятся с целью выявления и разработки новых решений, которые, возможно, будут использоваться банком на взаимовыгодных условиях с разработчиком.

3. Реализация инновационной деятельности в ОАО «Сбербанк России»

Более 4 лет в Сбербанке функционируют инструменты по выявлению и внедрению инноваций. В 2010 г. была разработана концепция организации инновационной деятельности в ОАО «Сбербанк России». Цель Сбербанка в области инноваций была сформулирована как обеспечение стабильного роста и устойчивого преимущества на рынке банковских услуг за счет внедрения и активного применения передовых технологий и управленческих решений, а принципами развития инновационной деятельности в Сбербанке стали:

– использование интеллектуального потенциала всего коллектива;

- реализация структурных и технологических возможностей, обусловленных уникальными характеристиками Сбербанка;
- активное применение передового мирового опыта.

Были выделены три типа инноваций в системе Сбербанка России:

1. Прорывные инновации – создание и внедрение новых для отрасли или рынка продуктов, услуг, процессов или технологий.

2. Стратегические инновации – изменения, предусматривающие значимые улучшения текущей бизнес-модели, значительную модификацию существующих процессов, продуктов, услуг или технологий.

3. Текущие инновации (кайдзен) – модификации существующих продуктов, услуг, процессов или подходов, позволяющие увеличить оборот или достичь экономии.

В составе текущих инноваций выделяются следующие виды предложений:

- **Производственная инициатива** – любое предложение по изменению или улучшению деятельности, направленное на решение текущих задач/проблем на рабочем месте сотрудника или непосредственно в подразделении, не требующее значительных ресурсов для внедрения.

- **Рационализаторское предложение** – предложение, обладающее определяемым эффектом от внедрения, направленное на системное решение конкретных задач в деятельности непосредственно подразделения и смежных подразделений, задействованных в процессе, а также подразделений аналогичного профиля.

- **Новшество** – экономически обоснованное предложение в области технологий, процессов, продуктов или услуг, обладающее новизной и значимостью для банка, обеспечивающее существенное улучшение характеристик процесса, продукта, услуги или технологии или создание нового процесса, продукта, услуги или технологии.

В рамках инновационной деятельности возможна реализация:

- риска недостижения запланированного эффекта от внедрения инновационных предложений;
- операционных рисков при внедрении инновационных предложений, связанных с изменением процессов, существующей бизнес-модели и/или организационно-функциональной структуры Банка.

Меры по снижению рисков, реализуемые в рамках корпоративной системы работы с инновациями:

- всесторонняя объективная экспертиза предложений профильными подразделениями Банка;
- коллегиальное решение о признании предложения целесообразным к внедрению;

- дополнительная оценка рисков при открытии проектов по внедрению инноваций, значительно меняющих деятельность Банка и/или требующих значительных затрат на реализацию;

- предварительное тестирование инновационных предложений, планируемых к внедрению;

- мониторинг внедрения и оценка достигнутого эффекта по результатам внедрения.

В Сбербанке выделены **ключевые принципы** организации инновационной деятельности:

Свободный доступ – работы с инновациями предоставляются всем сотрудникам Банка независимо от места работы и занимаемой должности, свободный доступ и равные условия участия.

Прозрачность – участники корпоративной системы используют единое информационное пространство для публикации, отбора и экспертизы предложений.

Независимость и открытость суждений – каждый участник имеет право открыто высказывать свое профессиональное суждение по любому вопросу деятельности Банка и давать оценку любым предложениям других авторов.

Свобода выбора – любой участник может добровольно выразить намерение и участвовать в экспертизе и внедрении любого предложения.

Естественный рост – любое предложение может дорабатываться и дополняться с целью повышения его качества.

Объективность – каждое предложение рассматривается наравне со всеми остальными по единым правилам.

Ориентированность на результат – инновационный процесс ориентирован на максимальную эффективность использования ресурсов и окупаемость инновационных проектов.

Приоритезация – банк может устанавливать приоритеты при отборе предложений, а также задавать приоритетные направления для подачи предложений.

Ответственность за внедрение – для любого предложения, признанного целесообразным, должен быть назначен сотрудник/подразделение, ответственный за внедрение, и найдены пути реализации.

Возможность отказа от реализации – в случае невозможности достижения запланированных результатов внедрения предложения банк вправе принять решение о прекращении проекта по внедрению.

Поощрение – для всех участников инновационной деятельности применяются механизмы материального и нематериального поощрения.

Практические шаги по реализации концепции начались с формирования в 2010 г. внутреннего информационного портала «Есть идея!», через который любой сотрудник может направить на рассмотрение свою инновацию или предложение об улучшении любого банковского процесса.

Возможности данного информационного ресурса позволяют устроить обсуждение данного предложения представителями профессиональных сообществ банка и получение экспертной оценки. В случае получения одобрения экспертным советом предложение/инициатива может быть тиражирована на другие территориальные подразделения (в случае успешной реализации на момент подачи предложения) либо передана на централизованную реализацию аппаратом Банка (в случае, если требуется дополнительный ресурс для доработки и внедрения). Наблюдается значительный рост пользователей и количества поданных предложений в системе, а ежегодный экономический эффект от внедрения одобренных предложений исчисляется миллиардами рублей.

В октябре–ноябре 2011 г. был реализован краудсорсинговый проект «Сбербанк 21», объединивший тысячи участников из многих стран мира. Участники проекта образовали сообщество, которое путем обсуждения отбирает наиболее удачные решения важных для Сбербанка задач.

Осень 2014 г. Сбербанк провел первый хака-тон мобильных финансовых сервисов. Целью данного мероприятия является выявление передовых решений в сфере информационных технологий, направленных на развитие перспективных идей и инициатив, связанных с выводом на рынок новых ИТ-продуктов и услуг.

В «Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018» можно увидеть сильный акцент на внедрение инноваций:

– один из приоритетов развития Сбербанка обозначен как «технологический прорыв», который предполагает завершение технологической модернизации и активную интеграцию всех самых современных технологий и инноваций в Сбербанке;

– ставится задача сделать инновации и краудсорсинг естественной частью работы на всех уровнях управления.

Во всех остальных приоритетах также просматривается направленность на модернизацию и непрерывные улучшения, создание новых и вы-

ведение на новый уровень стандартов во многих областях.

Статистика

Проанализировав статистику поданных предложений за 2013–2014 гг. (табл. 3), можно увидеть, что увеличивается количество поданных предложений, а значит, и растет вовлеченность сотрудников Томского отделения ОАО «Сбербанк России».

Таблица 3. Статистика поданных инновационных предложений сотрудниками Томского отделения ОАО «Сбербанк России» в 2013–2014 гг.

Год	Всего подано предложений	Из них уже внедрено на момент подачи (на уровне отделения)	Одобрено	Передано на рассмотрение в ЦА и на реализацию
2013	104	6	21	6
2014	427	96	159	22

Таким образом, на примере Сбербанка можно увидеть, что всесторонняя реализация стратегии банка или любой другой организации на выявление и внедрение инноваций – так называемый инновационный подход – способствует улучшению позиций банка на рынке услуг и способствует выходу на новые.

Литература

1. Охлопков А.В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011.
2. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 432 с.
3. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990.
4. Жданова О.Р., Карминский А.М. Современные тенденции банковских инноваций // XXII Всероссийское совещание по проблемам управления ВСПУ–2014. – М., 16–19 июня 2014 г.
5. Зварыкина Е.Б. Инновационные технологии в сфере банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2010.
6. Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 // <http://www.sberbank.ru/>