

# Инновационные стратегии зарубежных банков

**Т. С. Словженко,**

*ректор Университета банковского дела*

*Национального банка Украины, доктор экономических наук, профессор,*

*Киев, e-mail: [rector@ubs.gov.ua](mailto:rector@ubs.gov.ua)*

**С. Б. Егорычева,**

*ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского центра*

*Полтавского университета потребительской кооперации Украины,*

*кандидат экономических наук, доцент, Полтава, e-mail: [yehorycheva.sb@gmail.com](mailto:yehorycheva.sb@gmail.com)*

На основании анализа опыта управления инновационным развитием ведущих мировых банков в статье определяются составляющие успешного создания и реализации банковских инновационных стратегий. Характеризуются различные виды инновационных стратегий, в частности, с точки зрения источника возникновения идей. Раскрываются факторы, влияющие на выбор банками тех или иных стратегий. Анализируются перспективные сферы инновационной активности зарубежных банков.

Components of bank innovation strategies successful creation and realization are determined in the article on the base of leading world banks' innovation development management experience analysis. Innovation strategies different types, particularly from the ideas' origin source point of view, are characterized. Factors that influence banks' choice of different strategies are disclosed. Perspective spheres of foreign banks' innovation activity are analyzed.

*Ключевые слова:* банковские инновации; инновационная стратегия; виды инновационных стратегий; управление инновационным процессом банка.

*Key words:* bank innovation; innovation strategy; innovation strategy types; bank innovation process management.

Эффективность современных финансово-кредитных институтов невозможна без стратегического управления всеми сферами их деятельности, в том числе и инновационной. Инновационные стратегии активно становятся частью корпоративных, потому что возможности как органического роста банковского бизнеса за счет традиционных источников, так и роста за счет слияний и поглощений по существу ограничены. И только осуществление постоянного процесса разработки, внедрения инноваций, создание гибкой системы управления им и творческого климата в коллективе банка могут стать залогом его успешной работы на современном жестко конкурентном, насыщенном участниками и продуктами финансовом рынке.

Ситуация мирового финансово-экономического кризиса не отменяет, а, напротив, актуализирует эту закономерность. В последнее время инновации стали еще более востребованными. Исторический опыт свидетельствует, что после экономических спадов конкурентный ландшафт существенным образом изменяется, появляются новые лидеры, которыми, как правило, становятся те, кто определил инновации в качестве приоритета своего развития. Банки сейчас нуждаются не только в существенном сокращении издержек, совершенствовании систем риск-менеджмента, но и в формулировке или переосмыслении своих инновационных стратегий. В этом плане для финансово-кредитных институтов стран

с переходной экономикой полезным может оказаться опыт банков, функционирующих в развитых странах.

Проблемы инновационной деятельности банков уже достаточно долгое время исследуются зарубежной экономической наукой, примером чего могут служить известные работы Ф. Мишкина [4], Д. Ф. Синки [7], Т. Коха [17], П. Роуза [6] и других американских ученых, посвященные проблемам финансовых рынков и банковского менеджмента. Однако следует отметить, что в западной литературе обычно используется термин не «банковские», а «финансовые» инновации, под которыми понимаются нововведения в финансовых инструментах, банковских продуктах и технологиях. Главное, чтобы новые продукты и услуги предоставляли потребителям определенные преимущества по сравнению со старыми. Достаточно известен так называемый «список Финнерти», содержащий около 100 наиболее значимых финансовых инноваций, которые появились на протяжении 1970-1980-х годов, считающихся периодом «взрывной» инновационной активности финансовых институтов.

Проблемы банковских инноваций, их сущности, классификационных признаков, форм проявления рассматриваются такими российскими и украинскими учеными, как И. Т. Балабанов, В. С. Викулов, О. А. Зверев, С. Н. Козьменко, О. И. Лаврушин, В. И. Мищенко, А. В. Муравьева, Е. Г. Новоселова, Т. Б. Рубинштейн, Э. А. Уткин, и др. При этом преобладает широкая трактовка

данного термина, при которой под банковскими инновациями понимаются любые изменения, нововведения во всех сферах функционирования банка, обладающие определенным положительным экономическим или стратегическим эффектом [1, с. 79; 2, с. 76; 3, с. 156].

Зарубежными аналитическими компаниями постоянно отслеживаются тенденции в развитии инновационной деятельности мирового банковского сектора, определяются лидеры. Так, согласно исследованиям Бостонской консалтинговой группы, наиболее инновационными банками в 2007 г. были признаны Citigroup, Bank of America (оба относятся к крупнейшим американским банкам), Goldman Sachs, Fidelity Investments (инвестиционные банки США), ING (Нидерланды), в 2008 г. к ним добавился американский банк J. P. Morgan Chase. А британский журнал «The Banker» с начала 2000-х гг. ежегодно присуждает награды, которые в мировых финансовых кругах считаются очень престижными, за лучшие инновационные продукты и технологии в банковском бизнесе.

В последнее время специалистами был сделан вывод об изменении природы современных инноваций в банковском секторе, сущность которых раскрывается в аналитическом обзоре, подготовленном в 2006 г. консал-

тинговым подразделением корпорации IBM - IBM Global Business Services. Если раньше банки фокусировались в основном на продуктовых инновациях, обеспечивавших временное конкурентное преимущество, то сейчас главное место отводится инновациям бизнес-моделей, которые позволяют существенно улучшать финансовые показатели и являются такими, которые трудно превзойти конкурентам (см. табл.).

В связи со сложностью и разнообразием происходящих в банках инновационных процессов их эффективное развитие невозможно без разработки и последовательной реализации инновационных стратегий, которые применительно к банковскому бизнесу еще не стали в достаточной мере предметом научных исследований. Можно отметить лишь отдельные работы, относящиеся к данной тематике [1, 5, 6]. И это вполне объяснимо, учитывая, что банковские системы на постсоветском пространстве развиваются на рыночных принципах по мировым меркам сравнительно недавно и коммерческие банки только начинают овладевать искусством интеграции стратегического и инновационного менеджмента в высококонкурентной быстроизменяющейся внешней среде.

Таблица

Изменение природы банковских инноваций

Признаки осуществляемых инноваций	Признаки будущих инноваций
<p>Фокус на инновациях продуктов и услуг</p> <p><i>Движущей силой являются разработки и технология</i></p> <p>Научные исследования и разработки (research and development, R&amp;D) играют центральную роль</p> <p>Реализуются закрыто и внутри организации</p> <p>Технология создает уникальность</p>	<p>Более широкий перечень, включающий и инновации бизнес-моделей</p> <p><i>Движущей силой являются клиенты и технологии</i></p> <p>Руководители и сотрудники играют ключевую роль, а R&amp;D являются одним из процессов, определяющих приоритеты в инновациях</p> <p>Реализуются открыто и совместными усилиями, преодолевая организационные и корпоративные границы</p> <p>Технология и бизнес-интеграция создают уникальность</p>

*Источник:* Dare to be different: Why banking innovation matters now [Электронный ресурс] // IBM: [сайт].[2006].URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6322-dare-different.pdf> (дата обращения 02.09.2009).

Инновационную стратегию, по нашему мнению, следует понимать как генеральную линию поведения банка по поводу создания и использования инноваций во всех сферах своей деятельности. Практически она воплощается в планах действий, определяющих направления, вид и объемы инновационной деятельности, которую должен осуществить банк для выполнения стратегических и операционных целей, достижения целевой конкурентной позиции.

Таким образом, инновационная стратегия выполняет три функции: во-первых, оказывает воздействие на создание конкурентной стратегии, определяя сферы внедрения инноваций (рынки, клиентские группы, каналы сбыта, технологии и т. д.); во-вторых, формирует состав портфеля инновационных проектов; в-третьих, устанавливает методы управления инновационной деятельностью. Она содействует органическому росту банка, максимизирует возможности существующих бизнесов и организует новые, повышает responsiveness финансового института, создает новые потоки доходов.

Формирование любой инновационной стратегии предполагает создание организационно-экономического

механизма ее реализации, что представляется заданием даже более сложным, чем определение и выбор самой стратегии. Следует отметить, что в ведущих зарубежных банках за последнее десятилетие была создана эффективная система управления и стратегического планирования инновационной деятельности для повышения гибкости и адаптивности бизнеса. Так, программа «Дух инноваций» французского банка BNP Paribas нацелена на то, чтобы инновации вошли в число важнейших активов банковской индустрии, в которой исследования и разработки начинают играть не меньшую роль, чем в других отраслях экономики. Показательным в этом отношении является и девиз одного из крупных банков мира - испанского Santander: «Ценности из идей» (*англ.* Value from Ideas), который свидетельствует о его стратегической нацеленности на всестороннее использование инноваций.

Руководство инновационной деятельностью относится к высшему уровню управления и чаще всего сосредоточено в руках топ-менеджера в ранге вице-президента. В некоторых банках, в частности, в Royal Bank of Canada, созданы инновационные советы, в состав кото-

рык входят руководители различных подразделений банка и на которые возлагается ответственность за поддержку и продвижение инновационных инициатив. Советы рассматривают вопросы утверждения стратегий и оценивают прогресс в достижении инновационных целей банка.

В течение достаточно длительного времени процесс создания инновационных продуктов ассоциировался с работой маркетинговых подразделений банков. Однако сейчас, когда для разработки новшеств все более необходимыми становятся специальные знания по различным сферам деятельности банка, а также требуется регламентное и технологическое обеспечение предоставления услуги, эта работа передается отдельным подразделениям. За маркетинговыми службами остается их специфическая роль в общем процессе создания нового продукта: проведение маркетинговых исследований рынка финансовых услуг, выявление групп потенциальных потребителей, анализ потребностей клиентов, возможных ценовых границ, изучение деятельности конкурентов в сфере продвижения банковских продуктов, выдвижение креативных идей и т. д.

В современных условиях банки используют различные варианты организационной структуры и подходы к обеспечению инновационной деятельности. В банке может быть создано отдельное автономное подразделение, которое относится к мидл-офису, подчиняется инновационному топ-менеджеру и имеет постоянно работающий персонал. Другим вариантом может быть формирование подразделений с аналогичными задачами в функциональных службах банка (маркетинга, стратегического развития и т. д.), которые в процессе работы контактируют с различными отделами для осуществления определенных аспектов процесса создания и внедрения нововведений. Для реализации отдельных инновационных проектов возможно создание внутренних венчурных подразделений, которым предоставляются достаточные полномочия для решения поставленных задач.

В зарубежных банках специальные подразделения инновационной деятельности, которые имеют различные названия - Команда инноваций и развития Bank of America, Инновационные офисы банков Citigroup, Bank of New York Mellon, британского банка Barclays, Команда прикладных инноваций канадского Royal Bank of Canada, Петр инноваций и технологий BNP Paribas, - были созданы в конце 1990-х - начале 2000-х годов, когда банки осознали необходимость признания инновационной деятельности отдельным объектом управления, а ограниченные ресурсы и растущие потребности клиентов привели к выделению приоритетов и проведению экспериментов.

Об эффективности работы Команды инноваций и развития Bank of America свидетельствуют такие данные: из 200 новых идей и предложений, которые были получены и проанализированы в течение нескольких лет после ее создания, сорок было протестировано на практике, 36 из которых было успешно внедрено, а 20 - рекомендовано для применения по всей сети банка в масштабах страны [7, с. 119].

Кроме внедрения нововведений в различных сферах банковского бизнеса своими силами, последнее время в рамках концепции «открытой инновации» стала распространяться новая форма организации инновационной деятельности - кооперирование усилий банков. Ее появ-

ление было вызвано такими причинами, как большая ресурсоемкость некоторых проектов, необходимость ускорения разработки за счет параллельного осуществления отдельных стадий, необходимость расширения спектра идей. Формы такого взаимодействия достаточно разнообразны: стратегические альянсы, соглашения о сотрудничестве, о передаче ноу-хау и пр. Особенно активно банки сотрудничают с ведущими ИТ-компаниями (IBM, Hewlett Packard, Oracle), благодаря инновационным решениям которых развиваются банковские операционные платформы, интегрированные информационные, а также платежные системы.

Осуществляя свою деятельность, любой банк оперирует с реально существующим спектром рыночных, технологических и организационных возможностей. С этой точки зрения, инновационная активность является не произвольной, а исторически определенной. Выживание и развитие банковских организаций зависит от их способности адаптироваться к изменяющемуся внешнему окружению и возможности изменить его.

В современных условиях при формировании инновационных стратегий банки стран с развитой рыночной экономикой учитывают следующие факторы внешней среды:

развитие экономики, основанной на знаниях, когда интеллект и инновационные решения определяют темпы и перспективы экономического развития, а человек становится не только движущей силой, но и результатом производства, нацеленного на увеличение его способностей и наращивание набора его потребностей;

процессы глобализации, которые создают принципиально новые условия для функционирования финансово-кредитных институтов, что проявляется: в создании зарубежной сети подразделений банков, обострении конкуренции на международных финансовых рынках, увеличении мобильности клиентов, которая требует создания единых глобальных стандартов обслуживания, необходимости разработки новых продуктов и услуг, дифференцированных по географическим рынкам и т. д.;

развитие информационно-коммуникационных технологий и на их основе - формирование так называемой сетевой экономики, в которой особое значение приобретает совместное производство знаний путем совместных проектов, научно-технических альянсов, формируется концепция открытой инновации;

изменения в регулировании банковской деятельности и, в целом, функционирования финансовых рынков, которые создают определенные рамки для развертывания инновационной деятельности банковских организаций.

Инновационные стратегии формируются банками и в зависимости от их внутренних возможностей, к которым относятся:

уровень инновационного потенциала банка, который можно определить как его способность генерировать, воспринимать и реализовывать инновационные идеи, используя для этого имеющиеся ресурсы и организационно-управленческие возможности;

наличие действенной системы риск-менеджмента, способной объективно оценивать и минимизировать инновационные риски во взаимосвязи с другими существенными рисками банковской деятельности (кредитным, рыночным, процентным, ликвидности и т. д.);

состояние инновационной культуры, под которой понимается готовность банковских работников к внедрению новшеств во всех сферах банковского бизнеса, их способность создавать и находить инновационные идеи. Инновационная культура, как правило, не формируется сама по себе, а должна целенаправленно и последовательно создаваться руководством банка.

В зависимости от результатов анализа и оценки вышеназванных факторов банки выбирают различные инновационные стратегии, успешность реализации которых в значительной степени зависит от их соответствия общей корпоративной стратегии, миссии и целям работы банка. Интенсивность, формы осуществления и механизмы управления инновационной деятельностью будут различаться в зависимости от того, какой путь развития избран банком - органического роста или осуществления слияний и поглощений, является ли целевым заданием экономия на затратах или увеличение доходов, декларируется ли ориентация на обслуживание существующих клиентов или на привлечение новых и т. д.

Для примера, инновационная активность британского банковского холдинга HSBC, миссия которого отражена в слогане «Местный банк для всего мира» (*англ.* The world's local bank), направлена на разработку продуктов и технологий, которые бы обеспечивали полноценное, удобное и оперативное обслуживание клиентов в 86 странах его присутствия. Успешным воплощением этой цели стала реализация проекта «Global Premier», который позволяет идентифицировать любого клиента банка и поддерживать с ним контакт, в каком бы месте земного шара он ни находился. Признавая целью создание равновысоких стандартов работы в любой своей операционной точке, HSBC стремится учитывать национальные и региональные особенности условий ведения бизнеса и менталитета клиентуры.

Применяемые зарубежными банками инновационные стратегии можно классифицировать в зависимости от различных признаков, однако существующие классификации, скорее всего, не отражают их реального многообразия. На практике многие банки используют возможности разных типов стратегий, которые имеют и временной аспект: то, что было правильно и эффективно для одного периода времени, не обязательно будет таковым и в будущем.

С теоретической точки зрения, достаточно известны и полно охарактеризованы в экономической литературе стратегии внедрения радикальных или инкрементальных (постепенных) инноваций. Следует лишь отметить, что на практике руководство банка постоянно решает вопрос о сочетании этих двух стратегий, что находит отражение в структуре инновационного портфеля: какая совокупность проектов позволит банку увереннее достигнуть стратегических целей с учетом необходимости распределения ограниченных ресурсов и минимизации рисков.

Также глубоко изучены стратегии, различающиеся характером поведения банка в инновационной сфере - активно или умеренно наступательная, оборонная, имитационная и др. [5, 8, 9]. Постоянно дополняется совокупность стратегий, выделяемых в зависимости от предметного содержания: теперь это не только продуктовые, технологические, организационные, но и процессные, маркетинговые, бизнес-модели и пр.

Вместе с тем для создания механизма формирования и реализации стратегий существенным является определение преобладающего источника появления инновационных идей. С этой точки зрения, инновационные стратегии зарубежных банков можно поделить на такие, которые инициируются изучением потребностей покупателей; предложениями сотрудников, направленными на улучшение внутренних бизнес-процессов; предложениями сотрудников, направленными на использование внешних возможностей; достижениями в области технологий.

Стратегии, формирующиеся под влиянием потребностей клиентов, наиболее характерны именно для сферы услуг, в том числе и банковских, где достаточно четко определены основные группы потребителей. Примеренность данной стратегии прослеживается, например, у банка Santander, который среди своих корпоративных ценностей определил инновации как «постоянный поиск продуктов и услуг, которые отвечают новым потребностям клиентов и обеспечивают более высокие доходы, чем у конкурентов» [10].

Рассматриваемые стратегии базируются на понимании того, что клиентам необходимы не просто сами по себе новые продукты и услуги, а разрешение существующих и предупреждение потенциальных проблем. Поэтому в центре их создания стоят вопросы о том, кто является потребителем услуг и на удовлетворении каких его запросов необходимо сфокусироваться.

Инновационные стратегии, инициируемые предложениями работников банка по совершенствованию методов ведения бизнеса, предполагают внедрение процессных инноваций. Они могут служить основой осуществления конкурентной стратегии лидерства по затратам, однако в любом случае способствуют улучшению качества работы и увеличению производительности. Американский банк PNC Financial Services Group, применявший в 2005 г. такую стратегию, в течение ста дней получил от своих сотрудников 2,4 тыс. малорискованных идей, практическая реализация которых обеспечила банку сокращение расходов на 400 млн долларов [11].

Формирование экономики знаний открыло возможность реализации инновационных стратегий, построенных на идеях, которые направлены за пределы банка и способствуют созданию новых сфер бизнеса и изменению бизнес-моделей. Такие стратегии применяются организациями с высокой инновационной культурой, способствуют диверсификации их деятельности и формированию в банковской сфере финансовых конгломератов - J. P. Morgan Chase, HSBC, Barclays, Deutsche Bank, UBS, ING, BNP Paribas и др.

Последний тип инновационных стратегий направлен на создание высокотехнологичных продуктов, каналов сбыта или новых поколений обеспечивающих технологий. Их осуществление требует значительных ресурсов. Так, банковской индустрии Канады для достижения в начале XXI в. мирового лидерства в обеспеченности населения банкоматами и POS-терминалами, а также в развитии онлайн-банкинга потребовалось затратить в течение пяти лет почти 17 млрд дол. [12]. Таким образом, реализовывать подобные стратегии без ущерба для основной деятельности могут только финансово стабильные кредитные институты. Кроме того, в данном

случае особую важность приобретает вопрос патентной защиты технологических нововведений.

Следует, однако, отметить, что выбор одной из вышеназванных стратегий как основной в инновационной деятельности банка не означает отказа от частичного использования и других, что в целом способствует укреплению конкурентной позиции банка и увеличению его прибыльности. Результатами успешной реализации инновационных стратегий, как правило, являются усиление дифференциации банковского института на рынке, нейтрализация стратегий конкурентов и рост эффективности бизнеса.

По данным недавно проведенных зарубежных исследований, в условиях глобализации банки, с точки зрения предметного содержания стратегий, концентрируют свою инновационную активность на таких аспектах, как продуктовые инновации, развитие бизнес-моделей, усовершенствование инфраструктуры основных бизнес-процессов, дифференциация сбытовых каналов и развитие бренда [13].

В период мирового финансового кризиса особую актуальность приобретают продуктовые инновационные стратегии, связанные с разработкой механизмов привлечения средств, прежде всего, физических лиц. Депозитные нововведения банков призваны возратить клиентов от чрезмерных заимствований к осуществлению сбережений, что будет способствовать восстановлению нормальной модели развития экономики. В этой связи особо интересными представляются такие программы, как «Keep the Change» («Собирай мелочь») Bank of America и «Save the Change» («Сберегай мелочь») британского банка Lloyds TSB, которые позволяют владельцам дебетовых карт осуществлять накопления, практически этого не замечая. При проведении с помощью карточки любых расчетов с текущего счета клиента списывается не точная сумма, а округленная в большую сторону до целого доллара, при этом разница зачисляется на сберегательный счет.

Для того чтобы индивидуализировать условия депозитных программ, многие зарубежные банки предлагают своим клиентам, прежде всего молодым людям, в интерактивном режиме создавать собственные планы сбережений, в которых они должны определить конкретную цель аккумуляции средств, придумать название этой программы, определить конечную сумму вклада и размер ежемесячных взносов. В процессе накопления средств вкладчику на сайте банка в виде диаграммы наглядно демонстрируется степень выполнения программы; перечисление денег с текущих счетов осуществляется, как правило, в автоматическом режиме с использованием постоянных поручений.

Вместе с тем зарубежные аналитики отмечают, что несмотря на необходимость и динамичность процесса создания продуктовых банковских инноваций этот путь является принципиально ограниченным, так как создает только временные конкурентные преимущества. Выход видится в переходе на принципиально новый уровень развития – реализацию инновационных изменений в бизнес-моделях. Сейчас практически невозможно назвать все потенциальные направления трансформации банковского бизнеса, однако некоторые из них уже достаточно четко обозначились.

Прежде всего, это проникновение банков в сферу медицинского страхования. Многие кредитно-финансовые учреждения предлагают индивидуальным клиентам специальные счета, которые называются Health Savings Accounts и Flexible Spending Accounts (счета накоплений на здравоохранение и счета с возможностью гибкого использования). Использование этих средств возможно только на четко определенные цели, связанные с оплатой различных медицинских услуг. Кроме этого, банки, например американский Wells Fargo, предлагают физическим лицам формирование и управление индивидуальными страховыми медицинскими планами, а учреждениям здравоохранения – организацию платежей, выполнение учета и отчетности, что значительно упрощает их работу.

Учитывая изменения демографической структуры общества, не менее перспективной для банков сферой ведения бизнеса становится управление пенсионными счетами. Пока только 15% населения США считают банки основными провайдерами пенсионных решений и накоплений, первенство тут принадлежит инвестиционным фирмам. В то же время сейчас пенсионные активы в стране составляют более 16 трлн дол., что почти в четыре раза превышает размеры депозитов, размещенных физическими лицами в банках [14]. Такие банки, как Bank of America, Wells Fargo, ING, SunTrust Banks Inc., и др. комплексно подходят к организации этого бизнеса, одновременно решая вопросы создания выгодных продуктовых предложений, предоставления онлайн-услуг, проведения маркетинговых мероприятий, создания специальных новых подразделений и подготовки персонала для проведения консультаций.

Инновационная стратегия развития каналов продаж банковских продуктов часто ассоциируется исследователями только с внедрением обслуживания клиентов через Интернет. В действительности практика работы ведущих зарубежных банков показала, что наиболее эффективным способом привлечения клиентов, повышения их лояльности и увеличения объема продаваемых услуг является реализация концепции «channel mix», т. е. использования традиционных и современных каналов в их неразрывном единстве. При этом должны обеспечиваться удобство, оперативность, безопасность, выгодность использования этих каналов и возможность для клиента по своему усмотрению перемещаться между ними в единой коммуникационной среде.

Именно таким путем идет, например, панскандинавская банковская группа Nordea, которая планирует перевести все базовые операции на дистанционные каналы обслуживания, а отделения превратить в центры дистрибуции более сложных финансовых продуктов. В рамках этой концепции также создаются полностью автоматизированные банковские отделения, работающие по схеме «24/7», т. е. 24 часа семь дней в неделю.

Необходимо учитывать и психологическую готовность клиентов банков к работе по новым технологиям. В разных странах ситуация в этом плане неодинаковая: даже американцы, несмотря на стремительное развитие удаленного банкинга, часто предпочитают традиционное обслуживание в банковских офисах.

Таким образом, сегодня стратегии банков направлены как на поиск возможностей создания новых дис-

танционных каналов обслуживания клиентов (мобильный банкинг, WAP-банкинг, использование социальных сетей Web 2.0 и пр.), так и на принципиальное изменение характера работы банковских отделений, что находит отражение в понятии «нового», «современного», «нетрадиционного» отделения. В этом случае становятся иными не только дизайн и техническое оснащение помещений, но и характер работы сотрудников банка - из операционистов они превращаются в продавцов услуг и консультантов. Bank of America для отработки наиболее эффективных технологических, дизайнерских и коммуникационных решений в работе отделений даже создал так называемый «инновационный полигон», состоящий из 25 банковских офисов в штате Атланта (США).

Практика работы многих зарубежных банков доказала, что успешность реализации инновационных стратегий во многом зависит от создания адекватной системы оценки и контроля осуществления этого вида деятельности. Так, в начале 2000-х годов именно система оценки была поставлена в центр развертывания инновационной деятельности в одном из самых больших в мире банковских холдингов - Citigroup, где до этого уже применялся соответствующий показатель - индекс инноваций. Однако он отображал только доходы, полученные от внедрения новых продуктов. Это было признано недостаточным, и перед специальной командой была поставлена задача создать более содержательную систему, которая давала бы возможность отслеживать достижения, вписывалась бы в общую систему оценки деятельности банка и могла служить основой для организации материального стимулирования прежде всего менеджеров высшего звена.

Результатом разработок стала система из двенадцати показателей, среди которых были доходы от инноваций, количество и характер инновационных идей в процессе реализации и ожидаемые от них доходы, количество успешно внедренных продуктов на новых географических рынках, период времени от возникновения идеи до получения прибыли от ее реализации и т. д. [15, с. 36].

Таким образом, опыт банков стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что стратегическое управление инновационной деятельностью является необходимой составляющей успешного функционирования финансовых институтов в непростых современных условиях мирового хозяйства. Практика показывает, что инновационные лидеры применяют в этой сфере портфельный подход, одновременно инвестируя и осуществляя продуктовые, маркетинговые инновации, инновации бизнес-процессов и операционных моделей. Выбор стратегий базируется на анализе внешних условий и внутренних возможностей банковских организаций. Успешной реализации инновационных стратегий способствуют наличие соответствующих организационных структур, инновационной культуры, поддерживающей появление и воплощение новых идей, механизмов оценки и контроля эффективности инновационного процесса.

## Список литературы

1. *Выкупов В. С.* Инновационная деятельность кредитных организаций // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1. С. 79-89.
2. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегическое управление инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. М.: Экономика, 1989. 167 с.
3. *Зверев О. А.* Инновационная политика коммерческих банков: дисс. на соискание учен. степени докт. экон. наук: 08.00.10, 08.00.05. М., 2008. 366 с.
4. *Мишкин Ф. С.* Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. 7-е изд. М.: Вильямс, 2008. 880 с.
5. *Новоселова Е. Г.* Классификация банковских инноваций для определения направлений развития банковской деятельности // Вестник Томского государственного университета. 2006. № 292. С. 153 - 157.
6. *Роуз П. С.* Банковский менеджмент: предоставление финансовых услуг. М.: Дело ЛТД, 2005. 610 с.
7. *Синки Дж.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. 6-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1024 с.
8. *Санто Б.* Инновация как средство экономического развития. М.: Прогресс, 1990. 296 с.
9. *Такер Р. Б.* Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 240 с.
10. *Уткин Э. А.* Стратегический менеджмент: Способы выживания российских банков. М.: Фонд Экономического просвещения, 1996. 180 с.
11. *Уткин Э. А., Морозова И. И., Морозова Г. И.* Инновационный менеджмент. М.: Акалис, 1996. 208 с.
12. *Banking and Innovation: A Canadian Success Story. The Canadian Bankers Association's Submission on Innovation Strategy.* [Электронный ресурс] // Docstoc: [сайт]. [2002]. URL:<http://www.docstoc.com/docs/3857804/Banking-and-Innovation-A-Canadian-Success-Story-The-Canadian-Bankers> (дата обращения 12.09.2009).
13. *Dare to be different: Why banking innovation matters now* [Электронный ресурс] // IBM: [сайт]. [2006]. URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6322-dare-different.pdf> (дата обращения 02.09.2009).
14. *Eden J., Long T.* Growing earnings from micro-improvements // Banking Strategies. 2008. Volume 84. Issue 5. P. 34-38.
15. *Globalization = Innovation and Differentiation?* [Электронный ресурс] // BAI: [сайт]. [2007]. URL: [http://www.bai.org/nl/v2/nl1/articles/V2\\_N11\\_02.asp?WT.mc\\_id=BSRDIJVIARCHIVE\\_V2\\_N11\\_02](http://www.bai.org/nl/v2/nl1/articles/V2_N11_02.asp?WT.mc_id=BSRDIJVIARCHIVE_V2_N11_02) (дата обращения 26.08.2009).
16. *Grupo Santander.* [сайт]. [2009]. URL:<http://www.santander.com> (дата обращения 05.09.2009).
17. *Koch T. W., MacDonald S. S.* Bank Management. 5<sup>th</sup> Edition. Thomson: 2003. 888 p.
18. *McAdam P.* Accentuate the positive: building banks' retirement brand // Banking Strategies. 2008. Vol. 84. Issue 3. P. 26-35.
19. *Thomke S. H.* Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation. Boston: Harvard Business Press, 2003. 307 p.