

УДК 330.341.1

## ІННОВАЦІЙНИЙ БАНКІВСЬКИЙ ПРОДУКТ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ

### Олексій Олександрович ДРУГОВ

д.е.н., професор, заступник директора з наукової та міжнародної роботи Львівського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)  
E-mail: alexlbi@rambler.ru

### Лідія Петрівна БРАТКІВ

начальник відділу управління персоналом Публічного акціонерного товариства Акціонерно-комерційного Банку «Львів»  
E-mail: lida.bratkiv@gmail.com

*Анотація.* Створення ефективних фінансових інструментів та механізмів проведення фінансових операцій – це невід’ємна умова для втримання та нарощення лідерських позицій банківської установи на ринку фінансових послуг.

Ринок фінансових і, зокрема, банківських послуг є достатньо насиченим учасниками і кількістю продуктів, яку вони пропонують. Для досягнення основної мети ведення банківського бізнесу – отримання прибутку – організаціям необхідно створювати унікальні продукти, які дозволять виокремити їх конкурентні переваги. Основа створення інноваційних пропозицій в банківській сфері – це ідеї, запропоновані персоналом, які є результатом застосування їх інтелектуального капіталу. В статті запропоновано розглянути процес створення інноваційного продукту шляхом застосування інтелектуального капіталу банківської установи та запропоновано механізми для розвитку інтелектуального потенціалу організації з метою створення інноваційних продуктів.

*Аннотация.* Создание эффективных финансовых инструментов и механизмов проведения финансовых операций – это неотъемлемое условие для удержания и наращивания лидерских позиций банковского учреждения на рынке финансовых услуг.

Рынок финансовых и, в частности, банковских услуг достаточно насыщен участниками и количеством продуктов, которые они предлагают. Для достижения основной цели ведения банковского бизнеса – получение прибыли – организациям необходимо создавать уникальные продукты, которые позволят выделить их конкурентные преимущества. Основа создания инновационных предложений в банковской сфере – это идеи, предложенные персоналом, которые являются результатом применения их интеллектуального капитала. В статье предложено рассмотреть процесс создания инновационного продукта путем применения интеллектуального капитала банковского учреждения и предложены механизмы для развития интеллектуального потенциала организации с целью создания инновационных продуктов.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інновація, інноваційний продукт, інтелектуальний потенціал, персонал організації.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, инновация, инновационный продукт, интеллектуальный потенциал, персонал организации.

**Постановка проблеми.** На рівні з такими основними характеристиками діяльності фінансово-кредитних установ як надійність, стабільність, фінансова стійкість та ін. окремого значення в умовах сьогодення набуває така ознака як інноваційність.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (засто-

совані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Серед банків, які активно впроваджують інновації на ринку банківських послуг, можна

виокремити декілька, зокрема «Приватбанк», «Райффайзен банк Аваль», «Фінанси та кредит», «ОТП Банк» та ін.. Інноваційність їхніх продуктів полягає у пропозиції наприкінці 90-их рр. таких послуг, які не були присутні на ринку, а саме: смс-банкінг, а згодом – інтернет-банкінг, продаж електронних ваучерів поповнення мобільного зв'язку та ін. На нашу думку, при діяльності на ринку банківських послуг України понад 150 фінансово-кредитних установ, кількість банків, які використовують інноваційні механізми, є вкрай низькою. Причиною цього, на нашу думку, є неефективне застосування наявного в організації інтелектуального капіталу та неналежна оцінка ваги даної компоненти в структурі капіталу установи. Відповідно, це зумовлює актуальність дослідження ролі застосування інтелектуального капіталу банківської установи в процесі створення інноваційних продуктів.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Поняття інтелектуального капіталу досліджували такі відомі вчені, як Д. Даффі, Т. Стюард, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Д. Клейн, Е. Брукінг, Б. Леонт'єв, А. Козирев та ін.

Дослідження сутності та структури поняття інтелектуального капіталу пов'язано з такими іменами: П. Салліван, Л. Прусак, К. Свейбі, Т. Форт'єн, Л. Едвінсон та інші.

Одними з перших дослідників у цьому напрямку були Л. Едвінсон та М. Мелоун, вони дотримувались досить широкого трактування інтелектуального капіталу, відносячи до нього фактично всі види капіталу, що не підлягають оцінкам, традиційним для ресурсів сучасних підприємств. Ці вчені виділили у межах інтелектуального капіталу людський капітал та структурний капітал, підкреслюючи, що кожна з цих форм капіталу породжена людськими знаннями, і саме їх сукупність визначає приховані джерела цінностей, які наділяють підприємство нетрадиційно високою ринковою оцінкою.

Т. Форт'єн під інтелектуальним капіталом розуміє суму всіх знань співробітників, що надають переваги даному підприємству на ринку. Л. Едвінсон і П. Салліван – знання, які можуть бути перетворені в вартість. Д. Клейн і Л. Прусак визначають інтелектуальний капітал як «інтелектуальний матеріал, формалізований і зафіксований, що використовується для виробництва більш цінного майна». Д. Даффі це поняття визначив так: «Інтелектуальний капітал – це сукупні знання, якими володіє підприємство в особі своїх співробітників, а також у вигляді методо-

логій, патентів і взаємозв'язків». У даному визначенні інтелектуальний капітал набирає вигляду «сукупних знань підприємства». М. Мелоун визначав інтелектуальний капітал підприємства як нематеріальні активи, які використовуються для посилення конкурентних переваг на ринку, та без яких підприємство не може існувати [2, 4].

Причиною появи та розвитку інтелектуального капіталу стало те, що в умовах науково-технічної революції у 50-х рр., утворився дефіцит кваліфікованих кадрів, що сприяло процесу створення нової якісної робочої сили, тобто нагромадженню людського капіталу. Завдяки цьому, на заході підвищився інтерес до факторів економічного зростання і економічної динаміки. Зростання інтелектуального капіталу та ефективність його використання визначають перспективи розвитку окремого підприємства та економіки країни в цілому. Зараз інтелектуальний капітал набуває значення стратегічного фактора економічного розвитку [7].

Б. Леонт'єв, Л. Едвінсон та М. Мелоун, проаналізувавши роботи інших науковців, пропонують наступне узагальнююче визначення інтелектуального капіталу – це система стійких інтелектуальних переваг підприємства (технологічних, організаційних тощо), забезпечених знаннями та досвідом її працівників. Про те, що останнє наведене визначення є загальною визначенням, свідчать наукові праці. За сучасних умов надзорської конкурентної боротьби інтелектуальний капітал дає змогу створювати цінності та забезпечує конкурентоспроможність як окремої фінансово-кредитної установи, так і економіки в цілому. Він дає змогу заощаджувати техніку, товарно-матеріальні засоби і кошти, підвищує життєздатність учасників економічного процесу, сприяє зростанню прибутковості економічної діяльності. Головна функція інтелектуального капіталу – значно прискорювати приріст прибутку за рахунок формування та реалізації необхідних підприємству систем знань та відносин, які, в свою чергу, забезпечують високоефективну господарську діяльність організації. Зокрема, інтелектуальний капітал банківської установи визначає якість його системи управління. Саме інтелектуальний капітал задає темп та характер оновлення технологій виробництва і його продукції, які потім стають головними конкурентними перевагами на ринку [7].

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Носіями інтелектуального капіталу є персонал організації. Знання багато як класифі-

куються, але інтелектуальний капітал організації є: інтелектуальними навичками та зв'язками (інтелектуальними можливостями) персоналу та корпоративною культурою (разом із розробленими процедурами та положеннями) організації.

Створення певної інновації – це результат реалізації інтелектуального потенціалу як окремого працівника організації, так і команди персоналу загалом. Процес трансформації інтелек-

туального капіталу в інтелектуальний потенціал є неодмінною умовою створення інноваційного продукту. При цьому, в подальшому можна спостерігати і обернений зв'язок між вищевказаними чинниками, а саме: створена інновація прямо пропорційно вплине на розмір інтелектуального капіталу.

Даний зв'язок можна відобразити наступною схемою:

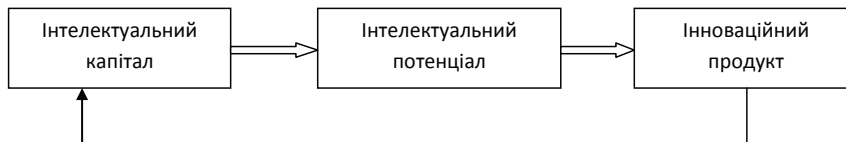


Рис. 1. Вплив інтелектуального капіталу на створення інноваційного продукту

Процес синтезу інтелектуального потенціалу персоналу з інтелектуального капіталу, на нашу думку, можна досягти, базуючись на побудові системи корпоративної культури організації. Тобто, створюючи сприятливі умови для виконання безпосередніх функціональних обов'язків, а також впроваджуючи певні додаткові стимули, які б дозволили працівнику відчувати свою причетність до формування загального результату банку, фінансово-кредитна установа отримує можливість створення інноваційних рішень за допомогою застосування наявних власних ресурсів.

На сьогодні лідером з впровадження інновацій в Україні є ПриватБанк. Інноваційна політика ПриватБанку орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, провідних банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. ПриватБанк першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет банкінгу «Приват24» та GSM банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів та POS терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP телефонії [5]. Крім того, інновація ПриватБанку, яка має назву «без монет» і являє собою систему електронної здачі, визнана міжнародним рейтингом Innovation in Banking Technology Awards 2010 кращою банківською інновацією 2010 р. [9]. Окрім ПриватБанку, інновації на сьогодні активно впроваджують «ОТП Банк», «Унікредитбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Ідея Банк» та ін.

Вивчення діяльності Приватбанку в напрямку створення інноваційних продуктів показало,

що для створення інновацій потрібно насамперед створити середовище, умови, які б сприяли пропозиції ідей – продукту інтелектуального капіталу – від персоналу банку та спонукало б керівників до їх реалізації. На нашу думку, однією з успішних практик застосування інтелектуального капіталу є впровадження вищевказаним банком системи читання книг не лише серед керівників вищої ланки, а й серед інших працівників. Після прочитання книги топ-менеджери пишуть есе, що допомагає їм систематизувати отримані знання, та на стратегічній сесії обговорюють обрану книжку в ракурсі створення інновації.

Закордонний досвід роботи організацій з пропозиціями працівників показує, що, наприклад, в американських компаніях дистанція між безпосереднім керівником і його співробітником мінімальна (владна дистанція), вони працюють зазвичай в одних приміщеннях, за сусідніми столами (Coca-Cola, Hewlett-Packard). Проте, роботу з ідеями працівників будують таким чином, щоб не надавати одразу до найвищого керівництва, а щоб працівник був готовим ретельно та переконливо реалізовувати їх на своєму робочому місці. Така ж практика існує і в англійських компаніях [8].

Практика втілення ідей банківських працівників в процес створення інноваційних продуктів була застосована ще в 70-их – 80-их роках американським банком «Citicorp», Керівництвом Банку погоджувались проведення безлічі експериментів; майже всі гарні ідеї, що мали співробітники, були підтримані; переконували менеджерів у тому, що саме цей шлях веде до успіху; заохочували прихід до банку яскравих, незвичайних

людей, сприяли їх просуванню, коли вони демонстрували успіхи; не звільнювали працівників у випадку провалу ризикованого проекту [3, с. 166-167]. Як результат, саме у цей період у «Citicorp», серед інших інновацій, вперше у США були запроваджені банкомати, створені оборотні депозитні сертифікати та був розвинутий картковий бізнес у такому масштабі, як у жодному іншому американському банку на той час [10].

Принцип роботи Приватбанку в сфері введення інновацій – кожна ідея має право на втілення хоча б на стадії експерименту. Відповідно, в банку розроблена система управління ідеями працівників. Можливість подання та розгляду ідей працівників є в практиці «ОТП Банку», «Унікредитбанку» - банки за допомогою різноманітних методів комунікацій створюють умови, за яких працівники, які безпосередньо працюють з продуктами системи, можуть висловити ідеї для підвищення результативності організації. В практиці «Ідея банку», банку «Львів» є оголошення різноманітних «конкурсів ідей» серед працівників системи з подальшою реалізацією проектів.

Робота з, так званими, «скриньками ідей» є в практиці небагатьох банків. На нашу думку, це пов'язано з тим, що поряд з готовністю персоналу до генерації ідей невелика частка організацій готова до їх реалізації. Реалізація проектів передбачає матеріальне або нематеріальне заохочення авторів ідей. Як засіб стимулювання вважаємо доцільним вітчизняним банкам використовувати досвід, який вже мають іноземні фінансові організації. Одним із таких цікавих рішень є практика британського банківського холдингу «Lloyds TSB», який наприкінці 2008 р., у розпалі світової фінансової кризи, організував своєрідну «біржу інновацій», де розрахунки здійснюються спеціальною внутрішньою валютою банку «bank beanz». Нею наділяються усі працівники банку, які обговорюють, оцінюють та купують найкращі інноваційні пропозиції, що виставляються їх колегами на біржу. Курс котирування ідеї відображає шанси на її впровадження, а отримані внутрішні гроші інноватори можуть обміняти на реальні у так званій «інноваційній крамниці» [11]. Отже, суспільне визнання авторів інноваційних рішень тут органічно поєднується з їх матеріальним заохоченням [6].

Окрім вищевказаних методів застосування інтелектуального капіталу, що є складовими корпоративної культури організації, є і ряд інших, які створюють умови для розвитку потенціалу

персоналу, і, відповідно, дозволяють утримувати лідерські позиції.

На нашу думку, доцільно впроваджувати наступні заходи для розвитку інтелектуального потенціалу з метою створення інноваційних продуктів.

1. Надання можливостей бути втіленою кожній ідеї, яку пропонують працівники організації. Система організації потоку ідей може бути різноманітною і може видозмінюватися в залежності від розмірів організації та повинна відповідати наступним вимогам:

- чітко окреслені умови участі;
- доступність системи;
- прозорість системи потоку ідей;
- налагоджена система комунікації;
- реалізація проекту;

- відзнака автора реалізованої ідеї (ініціатор повинен бути відзначеним будь-яким методом заохочення);

Вважаємо, що даний захід дозволить розкрити потенціал працівників не залежно від посади чи терміну роботи в установі та стимулюватиме до постійного покращення життєдіяльності організації.

2. Запровадження програм з навчання персоналу, різноманітних тренінгів, круглих столів, диспутів, а для вищого керівництва - запровадження практики періодичного проведення стратегічних сесій, нарад, тощо.

Слід зауважити, що вищевказані методи варто реалізовувати на умовах системності, з врахуванням змін, які відбуваються, та охоплювати, окрім профільних тем, матеріали, які є дотичними до основної діяльності працівників. Це дозволить систематично підвищувати професійний рівень персоналу та сприятиме їх особистісному розвитку.

3. Створення середовища, яке б сприяло самоосвіті. Наприклад, створення електронної бібліотеки спеціалізованої та загальної літератури на базі банківської установи, яка буде доступною для користування працівниками.

4. Створення умов, які опосередковано сприяють реалізації потенціалу персоналу. До таких умов можна віднести: різноманітні програми, які пропагують ведення здорового способу життя, заняття спортом, розширення світогляду, зокрема вивчення світового досвіду створення інновацій і не лише в банківському секторі та ін.

На нашу думку, впровадження перелічених заходів сприятиме покращенню самопочуття працівників і, відповідно, підвищенню продук-



тивності праці.

5. Побудова та впровадження прозорої системи матеріального та нематеріального заохочення і стягнень. Питання доцільності впровадження даного заходу неодноразово доведено науковцями і слід зауважити, що в умовах ринкових відносин дедалі більшого поширення набуває організація роботи на основі мотиваційних схем. Розуміння вигоди від реалізації своїх інтелектуальних здібностей спонукатиме працівника до відповідних дій.

**Висновки.** Ознаку «інноваційність» банківська установа набуває при вмінні застосовувати наявний в організації інтелектуальний капітал. Створення інноваційного продукту для банку – це, насамперед, результат впровадження системи розвитку інтелектуального потенціалу персоналу банківської установи. Акцент на розгляді потенціалу персоналу банку як засіб створення інноваційного продукту та, відповідно,

додаткових можливостей для роботи банківської установи введе фінансово-кредитну установу на якісно новий рівень організації роботи. Формування, розвиток і ефективне використання інтелектуального потенціалу Банку є необхідним інноваційним механізмом ведення банківського бізнесу. На прикладі досвіду іноземних організацій та лідерів банківського ринку України, вважаємо, що впроваджуючи свої інноваційні методи застосування інтелектуального капіталу, кожна банківська установа, незалежно від розміру статутного капіталу чи приналежності до групи банків, отримає можливість зайняти свою унікальну нішу фінансового ринку. Впровадженням простих у своїй реалізації методів розвитку персоналу організація може втримати та в разі збільшити свої конкурентні переваги на ринку банківських послуг, тим самим і зміцнивши банківську систему України загалом.

#### *Список використаних джерел*

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». — від 04.07.2002 № 40-IV.5.
2. Бендиков М. А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения [Электронный ресурс] / М. А. Бендиков, Е. В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. — 2001. — Режим доступа : [http://www.smartcat.ru/p\\_plant/index.shtml](http://www.smartcat.ru/p_plant/index.shtml).
3. Беннис У. Лидеры: Пер. с англ. / У. Беннис, Б. Нанус. — СПб. : Сильван, 2001. — 186 с.
4. Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал [Электронный ресурс] / А. Л. Гапоненко. — Режим доступа : [www.koism.rags.ru/publ/articles/25.php](http://www.koism.rags.ru/publ/articles/25.php).
5. Єгоричева С. Б. Банківські інновації: навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 208 с.
6. Єгоричева С. Б. Інноваційна культура банку як фактор забезпечення його фінансової стабільності. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби

України, № 2, 2012. — С. 117–124.

7. Лось В. О. Концепція впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства / В. О. Лось // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — Запоріжжя, 2008. — № 2. — С. 125–130.

8. Кривонос А., Шевченко О., Ляшенко О. Корпоративна культура // [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://persona-l.pp.ua/rubrics/azi-menedzhmentu/korporativna-kultura>.

9. Поповенко Н. С. Інноваційні процеси у банківській справі / Н. С. Поповенко, Н. Б. Марченко // Економічний простір. — 2008. — № 15. — С. 99–104.

10. Forbes.com [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [http://www.forbes.com/2005/01/21/cz\\_sf\\_0121wriston.html](http://www.forbes.com/2005/01/21/cz_sf_0121wriston.html).

11. Lloyds TSB creates innovation stockmarket [Електронний ресурс]. — Режим доступу у: <http://www.finextra.com/Resources/Feature.aspx?featureid=1120>.