

На правах рукописи

Егоров Андрей Юрьевич

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Специальность - 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Научный руководитель: **Карминский Александр Маркович**
доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, академик РАЕН, заведующий лабораторией ФИиРМ, профессор-исследователь школы финансов ФЭН ФГБОУ ВО «НИУ ВШЭ»

Официальные оппоненты: **Наточеева Наталья Николаевна,**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Мешкова Елена Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Санкт-Петербургский государственный университет

Защита состоится 26.11.2026 в 13-00 часов на заседании диссертационного совета Д 24.2.331.24 на базе МГТУ имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 7, ауд. 511 ибм.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ имени Н.Э. Баумана и на сайте <http://www.bmstu.ru>.

Автореферат разослан « _ » _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д.Э.Н., доцент



В.В. Яценко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

Актуальность темы обусловлена радикальными изменениями в банковском секторе, вызванными цифровой трансформацией. Клиенты всё чаще требуют мгновенного доступа к онлайн-сервисам, а конкуренция усиливается за счёт финтех-стартапов и технологических гигантов, что вынуждает коммерческие банки активно внедрять инновации. Однако управление такими проектами в условиях высокой неопределённости, долгосрочных сроков окупаемости и нелинейных эффектов требует переосмысления традиционных подходов к контроллингу. Существующие методы, ориентированные на краткосрочную финансовую отдачу, часто игнорируют стратегическую ценность инноваций, что приводит к неоптимальному распределению ресурсов и рискам утраты конкурентоспособности. Особую значимость приобретает интеграция нематериальных активов - репутации, интеллектуального капитала, клиентской лояльности - в систему оценки инноваций. Тенденция к цифровизации банковского дела обусловлена преимуществами, которых банки могут достичь за счет использования цифровых технологий. Помимо сокращения затрат, речь идет также о повышении эффективности и гибкости, чтобы иметь возможность быстро реагировать на меняющиеся потребности клиентов. В то же время цифровизация позволяет разрабатывать инновационные бизнес-модели и продукты. Чтобы добиться успеха в долгосрочной перспективе в условиях растущей конкуренции, банки должны укреплять свой инновационный потенциал. Использование современных инструментов контроля может сыграть центральную роль, как будет более подробно объяснено ниже. Инновации в банковском секторе включают не только технические или технологические разработки, но и внедрение новых форм бизнеса, способов работы, продуктов, услуг и финансовых инструментов. Они характеризуются более высоким технологическим уровнем и более высокими потребительскими качествами. Инновации являются важнейшим фактором конкурентоспособности банков и обеспечивают их экономический рост. Эффективность работы банка и его конкурентоспособность на рынке во многом зависят от внедрения новых банковских продуктов, технологий или процессов.

Мотивация исследования

На протяжении последних десятилетий банковская сфера демонстрирует экспоненциальный рост внедрения цифровых технологий. Технологии оптимизируют внутренние бизнес-процессы, трансформируют клиентский опыт, предопределяя переосмысление стратегий и подходов к обслуживанию. Появление онлайн-банкинга, мобильных платежных систем и финансовых технологий повышает доступность, удобство и скорость банковских услуг. Вместе с тем возрастают ожидания клиентов, предъявляющих повышенные требования к качеству и скорости обслуживания. Это определяет необходимость формирования новых теоретических и прикладных подходов к управлению инновациями в банках.

Разработка модели оценки влияния инноваций на деятельность коммерческих банков является актуальной и практически значимой задачей. Несмотря на увеличение количества исследований, посвященных данной проблематике, отсутствует консенсус относительно универсальных методик, адекватно учитывающих все аспекты инноваций, особенно в сфере интеграции стратегического контроллинга в управление организацией. Инновации, как объект управления, отличаются высокой степенью неопределенности, длительным сроком окупаемости и нелинейным эффектом от внедрения. Традиционные методы контроллинга к управлению инновациями нередко фрагментарны и ориентированы на краткосрочную рентабельность. Например, внедрение цифровых платформ может требовать значительных первоначальных инвестиций, но в долгосрочной перспективе такие решения способны радикально изменить бизнес-модель, повысить лояльность клиентов и снизить операционные издержки.

Степень разработанности проблемы

Современная экономическая наука уделяет значительное внимание вопросам влияния технологического и институционального развития на функционирование хозяйствующих субъектов. В частности, исследования таких ученых, как Айрес К., Бергер А., Веблен Т., Габриадзе И., Дранев Ю.Я., Ивашковская И.В., Кампанелла Ф., Карминский АМ, Мешкова Е.И., Наточеева Н.Н., Норт Д.С., Орлов А.И., Поляков К.Л., Пономаренко А.А., Ромер П.М., Солоу Р.М., Трипплетт Дж.И., Фалько С.Г., Шумпетер Дж., Эйдам Ю., заложили основы для понимания роли управления инновациями в формировании конкурентных преимуществ коммерческих банков.

Анализ, проведенный автором, показал, что исследования и разработки российских учёных последних лет представляют собой качественную и надёжную методологическую основу для создания механизмов и методов управления инновационной деятельностью в банковском секторе с учётом тенденций цифровой трансформации. На этой основе может быть построена система управления инновациями, интегрированная со стратегическим контроллингом инноваций. Главным препятствием для осуществления этого является недостаточная разработанность методов и инструментов для непосредственного управления инновациями, формирования управленческих отношений между участниками инновационных процессов, касающихся разработки и осуществления нововведений с учётом специфики цифровизации в банковском секторе.

Цель и задачи исследования

Цель исследования - разработать механизм интеграции стратегического контроллинга инновационной деятельности в систему управления коммерческим банком в условиях цифровой трансформации. Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

1. Систематизировать и проанализировать исследования в области управления инновациями в коммерческом банке в условиях цифровизации.
2. Оценить влияние инноваций на финансовые показатели коммерческих банков.

3. Предложить модель оценки влияния инноваций на развитие организации с учетом жизненного цикла инноваций.

4. Разработать механизм интеграции стратегического контроллинга в систему управления в коммерческих банках в условиях цифровизации.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования выступает инновационная деятельность коммерческих банков.

Предметом исследования является механизм интеграции стратегического контроллинга инновационной деятельности в систему управления коммерческого банка в условиях цифровой трансформации.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», п. 18, 19, 22.

Методологическая база исследования

Для систематизации исследований в области инноваций в банковском секторе применен дескрипторный метод, позволяющий классифицировать типы инноваций, сферы их применения и используемые методы исследования. Данная систематизация служит основой для выявления проблем в сфере управления инновациями. Для оценки взаимосвязи между инновациями и показателями эффективности и финансовой устойчивости банков был рассчитан рейтинг инновационности банков, а также построены эконометрические модели на основе данных по системно значимым российским банкам, что позволяет количественно оценить влияние инновационных процессов на ключевые результаты деятельности банков. Также был использован сценарный анализ, для выявления эффектов в долгосрочной перспективе.

Информационная база исследования включает эмпирические данные по финансовым и нефинансовым показателям различных объектов за период 2010-2022 гг. Основными источниками послужили макроэкономические данные Росстата, МВФ и Всемирного банка; данные информационно-аналитических агентств; аналитические обзоры и справочно-информационные материалы Банка России. С точки зрения менеджмента использование надежной и релевантной информационной базы является критически важным для обеспечения достоверности и обоснованности выводов и рекомендаций.

Научная гипотеза диссертационного исследования

Интеграция стратегического контроллинга в систему управления в коммерческих банках, окажет положительное влияние на деятельность организации, обеспечивая адаптивность и оптимизацию использования ресурсов, особенно в условиях цифровой трансформации.

Научная новизна исследования

1. Разработан механизм интеграции стратегического контроллинга инновационной деятельности в систему управления коммерческим банком. В отличие от традиционных проектных подходов, он реализует системное портфельное управление, обеспечивая согласованность инновационных проектов со стратегией банка через инструменты приоритизации на всех

этапах жизненного цикла.

2. Обоснован теоретико-методологический подход к оценке влияния инноваций на развитие организации. Использование нематериальных активов в качестве прокси-переменной для количественной оценки инновационной активности позволяет преодолеть методологический пробел в измерении результатов цифровой трансформации.

3. Систематизированы научные подходы к жизненному циклу инноваций в банковском секторе. Данная классификация формирует целостную теоретическую картину взаимосвязи технологических изменений и финансовой устойчивости организации.

4. Выявлены эмпирические зависимости между инновационной активностью и финансовыми показателями банков. Применение сценарного моделирования и интегрального индекса инновационности обеспечивает количественное обоснование управленческих решений.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии концептуальных основ стратегического управления коммерческими банками в условиях цифровой трансформации. Вклад в теорию менеджмента состоит в расширении теоретико-методологического базиса управления инновациями посредством интеграции принципов стратегического контроллинга, что позволяет концептуально обосновать связь между долгосрочными стратегическими целями и операционной деятельностью. Работа дополняет существующие научные подходы обоснованием роли нематериальных активов как ключевой научной категории для оценки инновационной активности, устраняя методологический пробел в измерении результатов цифровой трансформации. Кроме того, произведена систематизация научных подходов к жизненному циклу инноваций в банковском секторе, формирующая целостную теоретическую картину взаимосвязи технологических изменений и финансовой устойчивости организации. Полученные результаты создают научную основу для дальнейшего развития теории менеджмента в цифровой экономике, смещая фокус с фрагментарного проектного подхода на системное портфельное управление.

Вклад научной работы по теме исследования в научную литературу

В работе предложена модель стратегического управления через интеграцию контроллинга инновационной деятельности в контексте цифровой трансформации. Исследование расширяет понимание роли нематериальных активов как прокси-переменной инноваций, что дополняет традиционные подходы. С точки зрения менеджмента, это позволяет получить более целостное представление о взаимосвязанном влиянии факторов на деятельность банка и принимать более обоснованные управленческие решения.

Научно-практическая значимость работы

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке конкретного прикладного инструментария для управления инновационной деятельностью коммерческих банков. В частности, автором предложены: методика расчета интегрального индекса инновационности (по продуктовым, сервисным, процессным и организационным направлениям);

подход к оценке влияния инноваций на финансовые показатели с использованием нематериальных активов в качестве прокси-переменной; методика сценарного моделирования для оценки эффектов цифровой трансформации. Предложенный механизм интеграции стратегического контроллинга позволяет повысить согласованность инновационных проектов со стратегическими целями банка и оптимизировать распределение ресурсов.

Внедрение результатов исследования

Полученные результаты исследования нашли практическое применение в АО Газпромбанк и в АО Райффайзенбанк в рамках стратегического планирования деятельности банка, а также проекта НИР «Новации банковского сектора, его финансовая устойчивость и пруденциальное регулирование в условиях перманентных кризисов», выполненного Научно-учебной лаборатории финансовых инноваций и риск-менеджмента в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ с 01.09.2023 по 30.12.2023 и с 01.01.2024 по 30.12.2024, а также в проекта РНФ №23-18-00756 «Система инноваций и цифровой трансформации финансовых продуктов и услуг для устойчивого развития экономики в эпоху перманентных кризисов» с 01.09.2023 по 30.12.2023 и с 01.01.2024 по 30.12.2024. Материалы исследования используются автором в преподавательской деятельности в рамках курсов по программам НИУ ВШЭ в рамках курсов «Финансовые институты и риски», «Риск-менеджмент», «Новации финансовых институтов», «Банковское дело», ИПС «Новации в банкинге и финансовых институтах». Результаты диссертационного исследования были представлены на:

- XII Ежегодной международной научной конференции «Экономика и менеджмент» (ЕМС 2025) (1-4 октября 2025 г.) в докладе на тему «Strategic controlling of innovation activities of commercial banks». Санкт-Петербург, 2025;
- The Twelfth International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2025) (15-17 августа 2025г.) в докладе на тему «Innovation management system as a factor in increasing the efficiency and sustainability of banks». Пискатуэй, 2025;
- 214-м заседании семинаре научно-исследовательской лаборатории «Экономико-математические методы в контроллинге» (НИЛ ЭММК) (20 февраля 2025г.) в докладе «Инновации как инструмент повышения эффективности и финансовой устойчивости коммерческих банков». Москва, 2025;
- 11th International GSOM Economy&Management conference 2024 (ЕМС 2024) (1-5 октября 2024г.) в докладе на тему «Стратегический контроллинг инновационных проектов как инструмент стратегического управления». Санкт-Петербург, 2025;
- 209-м заседании семинара научно-исследовательской лаборатории «Экономико-математические методы в контроллинге» (НИЛ ЭММК) (30 мая 2024 г.) в докладе «Роль управления инновациями в повышении эффективности и финансовой устойчивости коммерческих банков». Москва, 2024;
- XXIV Апрельской международной научной конференция по

проблемам развития экономики и общества (4-14 апреля 2023 г.) в докладе на тему «Финансовые последствия финансовых инноваций». Москва, 2023;

- The Tenth International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2023) (12-14 августа 2023 г.) в докладе на тему «ESG as an innovative tool to improve the efficiency and financial stability of financial organizations». Оксфорд, 2023;

- The Ninth International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2022) (9 декабря 2022 г.) в докладе на тему «Financial Innovation and Financial Risks». Пекин, 2022;

- XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (5-22 апреля 2022 г.) в докладе на тему «Технологические и институциональные факторы эффективности и финансовой устойчивости коммерческих банков». Москва, 2022;

- Analytics for Management & Economics Conference 2020 в докладах на тему «Financial Innovation & Financial Risks» и «Assessment of the risk of a decrease in the customer base of banks in connection with the development of financial technologies». Санкт-Петербург, 2020;

- III международной научно-практической конференции «Финансовая стратегия предприятий в условиях нестабильности экономики» (март 2019 г.) в докладе на тему «Роль информационных технологий при оценке финансовых рисков предприятия». Москва, 2019.

Объем и структура диссертации

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Материал изложен на 206 страницах, в т.ч. в 55 таблицах и на 30 рисунках. Список использованных источников содержит 200 наименований.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Систематизация и классификация исследований инноваций в организации в условиях цифровизации

Одна из главных целей данного исследования заключалась в проведении систематизации инноваций в банковской сфере. В работе были выделены ключевые проблемы и недостатки, связанные с отсутствием общего понимания инноваций, что создает затруднения в разработке стратегий использования инновационных решений и внедрения нововведений, поскольку разные участники бизнеса могут интерпретировать инновации по-разному. Обозначая необходимость четкого определения понятий в данной области, диссертация обосновывает необходимость стандартизации и систематизации. (Таблица 1)

Таблица. 1.

Систематизация исследований финансовых инноваций

Публикации	Области исследований
Glazova (2022), Zhuravleva, Filimonsteva (2025), Bobkov, Slavyanov (2024), Khalin, Chernova (2023), Campanella et al. (2017), Solow (1957), Romer (1990)	Роль развития технологий в экономическом росте и развитии финансового сектора
Rodrik et al. (2004), Aron (2000), Gertler (2010), Pande, Udry (2005), Eydam, Gabriadze (2021), Valeriani, Peluso (2011), Edquist, Johnson (1997)	Роль институционального развития в развитии финансовых технологий
Volkov, Garanina (2007), Baiburina, Ivashkovskaya (2007), Vikulin, Katkov (2025), Caddy (2000), Liebowitz, Suen (2000), Koivisto (2018), Garanina (2010)	Нематериальные активы как фактор технологического и институционального развития
Коленов, Гюнтер (2023), Иминова и др. (2025), Roberts, Amit (2003), Abubakar, Tasmin (2012), Kamau, Oluoch (2016)	Влияние инноваций на эффективность банка
Давлатов (2021), Черкасова, Горбачева (2025), Янченко (2022), Ang, Kumar (2014), Laeven et al. (2015), Al-Tamimi (2008)	Влияние инноваций на финансовую устойчивость банков
Багровникова (2019), Гарифуллина, Сизоненко (2024), Колибаба, Морозова (2022), Karminsky et al. (2022), Grishunin et al. (2022), Egorova et al. (2022), Кириллова и др. (2022), Вихарев (2024), Цхададзе, Ильина (2023)	Роль принципов устойчивого развития в стимулировании инноваций и снижении рисков
Алексеева и др. (2017), Батьковский и др. (2018), Бойко (2021), Карминский, Фалько и др. (2025) [56], Карминский и др. (2021), Ивашкевич (2015), Яценко (2019)	Роль контроллинга в управлении инновационным процессом.

Источник: Составлено автором

В рамках систематизации проведен обзор существующих исследований в сфере финансовых инноваций, что позволило выделить приоритетные области для дальнейшего исследования, сформулировать обоснование подхода к определению инноваций и выявить системный характер инноваций. Проведенное исследование показало, что недостаток чётких определений и стандартов в области инноваций существенно тормозит как развитие самих банков, так и рост их финансовой устойчивости. Так, многие банки не имеют ясного представления о тех возможностях, которые предоставляет инновационная деятельность, что ограничивает их способность адаптироваться к изменениям во внешней среде (Таблица 2).

Таблица 2.

Проблемные вопросы управления инновациями в организации

	Проблемные вопросы
1	Отсутствие единой системной концепции управления инновациями в банковской сфере. Фрагментарность и разрозненность существующих подходов, затрудняющая эффективное планирование инновационной деятельности.
2	Сложности в обосновании инвестиций в инновационные проекты из-за отсутствия четкой связи между инновационной активностью и экономической эффективностью. Ограниченность традиционных методов анализа инноваций, не учитывающих нематериальные активы и сценарные подходы.
3	Отсутствие количественных инструментов для оценки эффективности внедрения конкретных инноваций. Сложности в принятии решений о внедрении инноваций из-за недостатка объективных данных о рисках и выгодах на разных стадиях жизненного цикла.
4	Низкая согласованность инновационных проектов со стратегией банка и неэффективное использование ресурсов. Отсутствие системного подхода к контроллингу инновационной деятельности в условиях цифровизации.

Источник: Составлено автором

Последующие исследования должны сфокусироваться на решении проблемных вопросов управления инновациями в организации. Результаты исследования указывают на необходимость более детального изучения типов инноваций и их жизненного цикла, что необходимо для разработки эффективных стратегий.

2. Анализ уровня инновационности коммерческих банков в условиях цифровизации.

Систематизация и классификация исследований, проведенная в Положении 1, позволяет установить причинно-следственную связь между инновационной деятельностью банков и их финансовыми показателями (Положение 2). Оценка инновационной активности банков эффективно осуществляется посредством учета как финансовых, так и нефинансовых

показателей, которые являясь результатом инновационной деятельности, служат релевантным индикатором уровня инновационности. Важной частью внедрения стратегического контроллинга является оценка качества управления инновациями в организации. Однако оценить комплексно инновации и эффект от их управления на деятельность организации достаточно сложно. Поэтому для оценки инновационной деятельности банков предлагается использовать интегральный индекс инновационности, который учитывает четыре ключевых направления: продуктовые, сервисные, процессные и организационные инновации. Каждое направление оценивается по 10-балльной шкале, а интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое этих оценок.

Цель индекса - количественная оценка текущего состояния инновационной активности банка для стратегического анализа и контроллинга качества управления инновациями на основе данных в открытом доступе (отчетность по МСФО, данные ЦБ РФ, данные аналитических сайтов и т.д.). Оценка **продуктовой инновационности** банков включала анализ кредитной и депозитной деятельности, комиссионных доходов, специализированных кредитных продуктов, а также инновационных решений (Рис.1.).

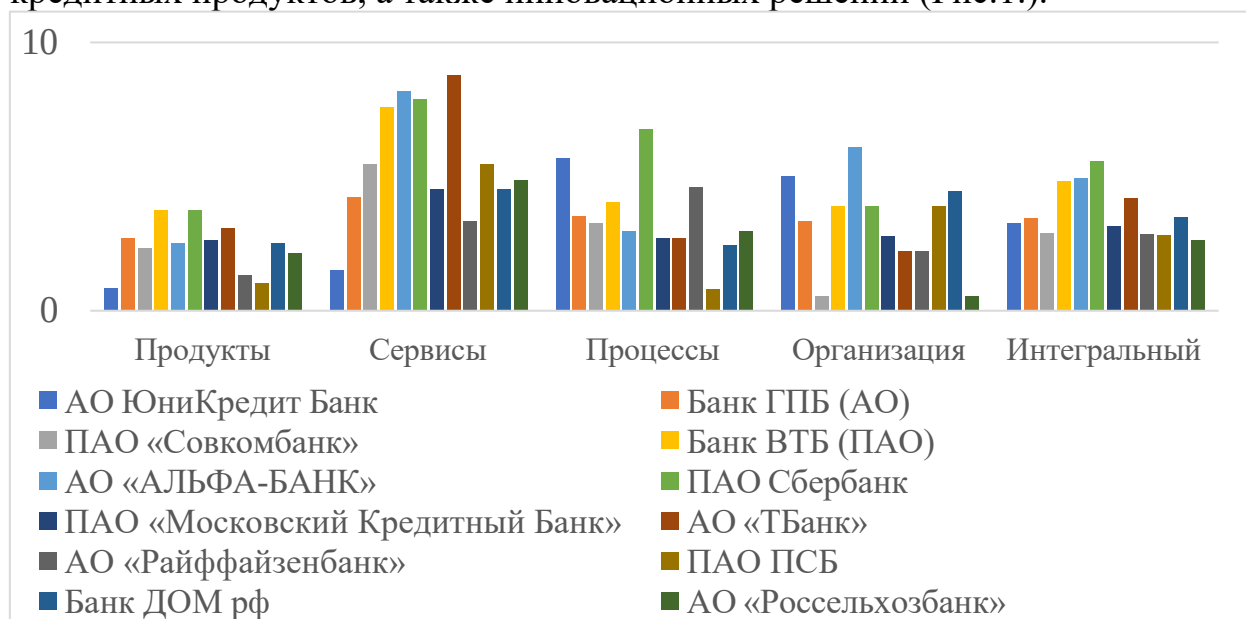


Рис. 1. Рейтинг инновационности банков по группам

Источник: Составлено автором

Для каждого из 107 показателей рассчитывалось среднее значение по всем анализируемым банкам. Банк получал 1 балл по показателю, если его значение было выше среднего по выборке. Если значение было ниже среднего, банк получал 0 баллов. Для негативных показателей применялась обратная логика: 1 балл за значение ниже среднего. Все баллы, полученные банком по всем 107 показателям, суммировались. Итоговая сумма баллов (S) нормализовывалась в 10-балльную шкалу по формуле: Инновационность = $(S / 107) * 10$. Пример (на основе данных для банка ГПБ):

Сумма баллов (S) = 29

Итоговый балл инновационности = $(29 / 107) * 10 \approx 2.71$

Оценка инновационности строилась на сравнении банка со среднерыночным уровнем развития и предложения по каждому из 107 конкретных продуктовых направлений и сервисов, с последующим агрегированием результатов в единый индекс.

Сервисная инновационность банков оценивается по 33 показателям, сгруппированным по следующим аспектам: масштаб и доступность (число клиентов, офисов, банкоматов); репутация и вовлеченность (отзывы, популярность бренда, рейтинг приложения); эффективность и цифровизация (отношение операционных расходов к числу клиентов); наличие инновационных сервисов и интеграций (биоэквайринг, чат-боты, экосистемы, интеграции, онлайн-сервисы, идентификация, VR/блокчейн, мобильное приложение, кэшбэк, соцсеть, интеграция со операторами связи, платформа для ЦФА, доступ к Госуслугам, лизинговая компания). **Процессные инновации** оцениваются по 37 показателям, сгруппированным по следующим аспектам: финансовое положение и риски, структура доходов и расходов, прибыльность, соотношения доходов к расходам и эффективность использования ресурсов. **Организационные инновации** оцениваются на основе 18 показателей, фокусирующихся на эффективности использования персонала и ресурсов, включая рентабельность труда, объем активов, количество клиентов, нематериальные активы, кредиты и депозиты (все в расчете на одного сотрудника), а также расходы на персонал и общие административные расходы.

Для стратегического контроллинга инноваций в банке предлагается использовать **интегральный индекс инновационности**, представляющий собой агрегированную оценку по четырем ключевым направлениям: продуктовые, сервисные, процессные и организационные инновации. После оценки каждого направления (по 10-балльной шкале), интегральный показатель рассчитывается как простое среднее арифметическое этих оценок. Например, для банка ГПБ с оценками 2.71 (продуктовые), 4.24 (сервисные), 3.51 (процессные) и 3.33 (организационные), интегральный индекс составил бы 3.45. Этот подход позволяет комплексно оценивать инновационный потенциал банка, сравнивать его как в динамике, так и с конкурентами, выявлять сильные и слабые стороны для принятия обоснованных стратегических решений по развитию инновационной деятельности, распределению ресурсов и корректировке инновационной стратегии.

3. Модель оценки влияния инноваций на развитие организации с учетом жизненного цикла инноваций.

В диссертации разработана комплексная модель, предназначенная для оценки влияния отдельных инноваций на ключевые аспекты деятельности организации, предоставляя менеджерам возможность принимать обоснованные решения о внедрении (Рис.2.). Представленная концептуальная модель оценки влияния инноваций на банковскую деятельность базируется на системном анализе и сценарном планировании. Её структура, состоит из одиннадцати этапов, обеспечивает комплексную оценку как позитивных, так и негативных последствий внедрения инноваций. Точность оценки напрямую

зависит от корректной классификации инноваций на продуктовые, процессуальные, организационные, сервисные и модели бизнес-процессов на первом этапе. Определение инновации как принципиально нового решения или модификации существующего на втором этапе влияет на выбор прогнозных методик и оценку рисков. Опыт предыдущих проектов существенно повышает точность прогнозирования. Анализ базовых показателей банка (рентабельность, клиентская удовлетворенность и др.) создает необходимую базу для сравнительного анализа до и после внедрения инновации, что делает оценку менее субъективной. Прогнозирование влияния инноваций на ключевые показатели с использованием экспертных оценок и количественных методов обеспечивает обоснование инвестиций. Неадекватный прогноз ведет к неэффективному распределению ресурсов. Сравнение прогнозируемых результатов с альтернативными сценариями позволяет оценить потенциальные выгоды и издержки, минимизируя риски.

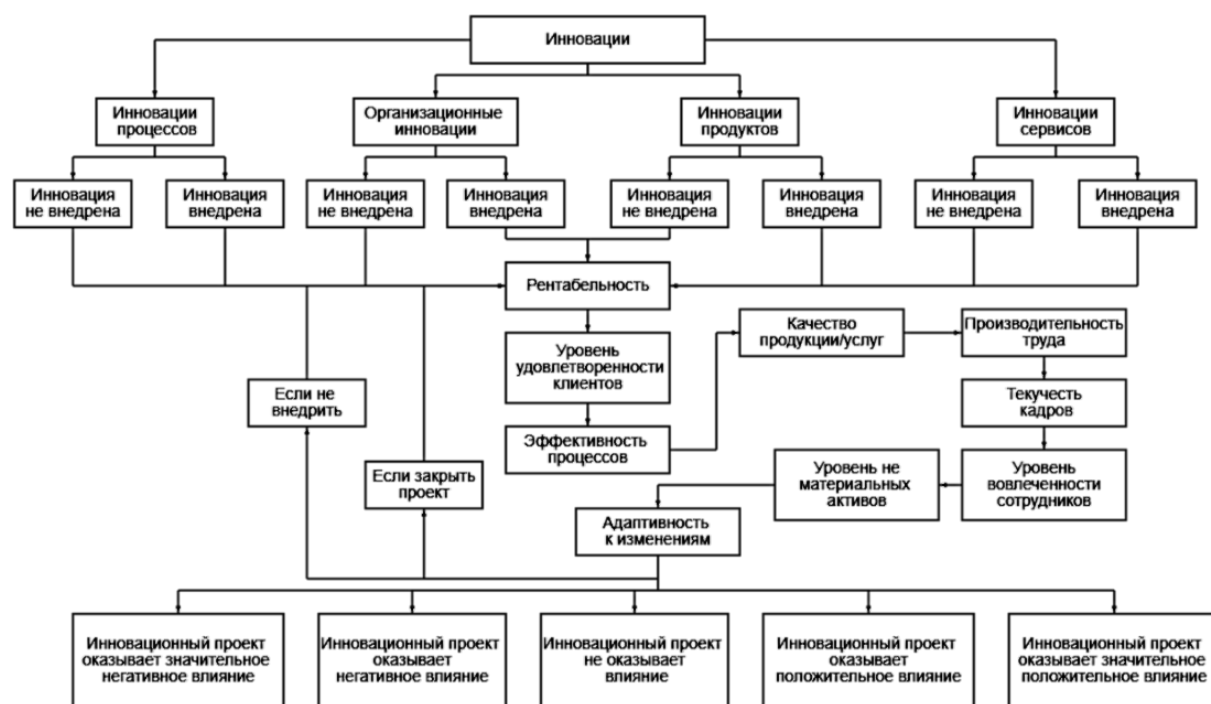


Рис. 2. Модель оценки влияния инноваций на деятельность организации
 Источник: Составлено автором

Квалитативная оценка совокупного влияния обобщает результаты предыдущих этапов, предоставляя целостное представление об эффективности инновации. Детализированный анализ влияния на конкретные аспекты банковской деятельности, выявляет сильные и слабые стороны внедрения инновации, устанавливая причинно-следственные связи. Анализ влияния внутренних и внешних факторов обеспечивает более точную оценку вклада инновации, исключая влияние экзогенных шоков. Сравнение фактических и прогнозных данных позволяет оценить точность модели и корректировать её параметры. Обобщение влияния внедренных инноваций дает целостное представление об инновационной стратегии банка. Механизм обратной связи, итеративная корректировка прогнозов на основе фактических

данных, гарантирует адаптивность и повышение точности модели.

Значимость представленной модели для управления организацией заключается в её способности обеспечить обоснованное принятие решений, связанных с инновационной деятельностью. Сценарный подход позволяет учитывать неопределенность и оценивать риски в различных контекстах. Детализированный анализ способствует эффективному управлению процессом внедрения инноваций, что, в итоге, повышает конкурентоспособность и устойчивость банка. Системный подход минимизирует вероятность ошибочных инвестиционных решений и способствует оптимизации инновационной стратегии.

В рамках модели оценки влияния инноваций на деятельность организации процесс оценки влияния инноваций на показатели представляет собой итеративную, многофакторную систему. Изначально, организация формулирует четкие цели, которые должны быть достигнуты посредством внедрения инновации. Параллельно осуществляется оценка влияния отдельной инновации на деятельность организации. Далее, после определения цели инновации, происходит разветвление процесса на три параллельных потока: анализ внешних факторов, способных повлиять на успех инновации; прогнозирование ключевых показателей деятельности организации, основанное на внедрении инновации; и оценка достижимости целей с учетом как внутренних, так и внешних обстоятельств. На основе прогнозируемых показателей и анализа внешних факторов производится оценка вклада каждого из них в динамику изменения ключевых показателей (Рис.3.). После внедрения инновации осуществляется сравнение фактических результатов с прогнозными.

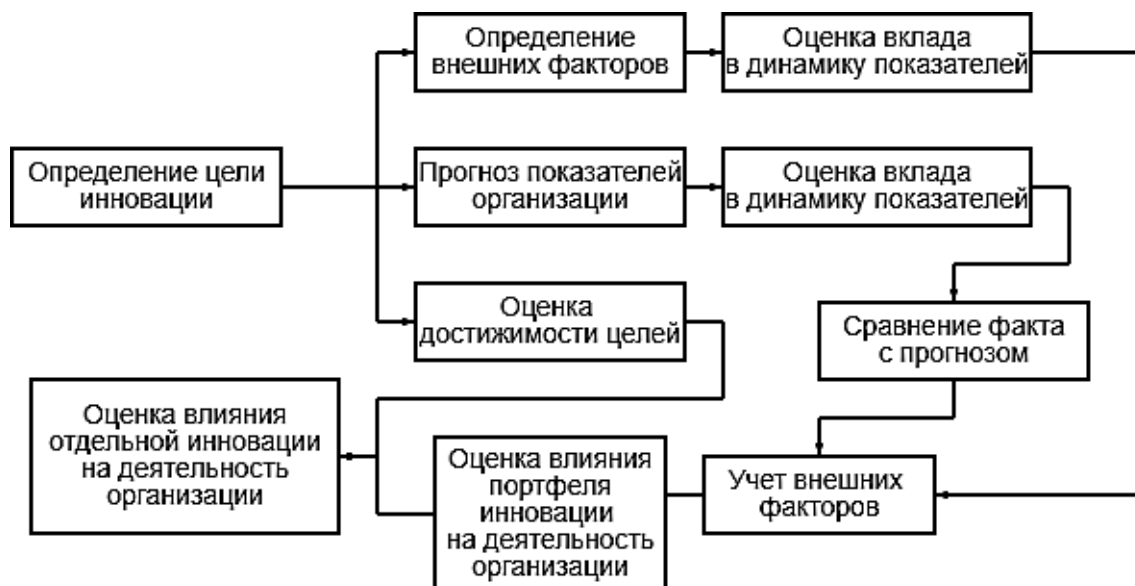


Рис. 3. Оценка влияния инноваций на показатели

Источник: Составлено автором

Одновременно с этим, происходит оценка влияния портфеля инноваций на деятельность организации (коммерческого банка), и учет внешних

факторов. Важно отметить, что схема предусматривает механизм обратной связи: после сравнения фактических и прогнозных данных происходит возврат к этапу оценки вклада в динамику показателей, а учет внешних факторов также возвращает нас к этому блоку, обеспечивая возможность корректировки оценки и прогноза на основе полученных результатов.

4. Механизм интеграции стратегического контроллинга в систему управления в коммерческих банках в условиях цифровизации.

В условиях цифровой трансформации экономика инноваций становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Однако традиционные методы управления инновационной деятельностью, основанные на краткосрочной рентабельности и изолированном рассмотрении проектов, оказываются неэффективными. Многие компании сталкиваются с проблемами оценки инноваций и управления ими из-за неадекватности существующих инструментов контроллинга. Это обусловлено высокой неопределенностью, длительным сроком окупаемости и нелинейностью эффектов инновационных проектов. Возникает необходимость в разработке системного подхода к контроллингу, который обеспечит баланс эффективности и долгосрочной устойчивости.

Инновации, как объект управления, отличаются высокой степенью неопределенности, длительным сроком окупаемости и нелинейным эффектом от внедрения. Традиционные методы контроллинга к управлению инновациями нередко фрагментарны и ориентированы на краткосрочную рентабельность. Например, внедрение цифровых платформ может требовать значительных первоначальных инвестиций, но в долгосрочной перспективе такие решения способны радикально изменить бизнес-модель, повысить лояльность клиентов и снизить операционные издержки. Стратегический контроллинг инноваций – это система управления, обеспечивающая согласование инновационных проектов со стратегическими целями организации, их оценку, мониторинг и корректировку в условиях цифровой трансформации. Цель модели - обеспечить баланс между инновационным развитием и финансовой устойчивостью, при этом повысив эффективность распределения ресурсов в цифровой среде.

Системное управление инновациями - это комплексный подход к планированию, организации, внедрению и контролю инновационных процессов, направленный на их интеграцию в стратегию организации. Оно включает:

- жизненный цикл инноваций (от генерации идей до коммерциализации);
- взаимосвязь всех элементов системы (ресурсы, процессы, результаты);
- адаптацию к внешней среде (цифровизация, регуляторные изменения).

В контексте цифровой трансформации финансового сектора стратегический контроллинг инновационной деятельности приобретает

особую значимость для банковских организаций. На основе открытых данных можно выделить основные инновации, внедряемые российскими банками, и оценить с одной стороны насколько значимый эффект они оказывают на деятельность банка в целом, а с другой – насколько реализуемы эти инновации в данных условиях.

Стратегический контроллинг тесно интегрирован в системное управление инновациями, обеспечивая согласованность проектов со стратегическими приоритетами организации. На этапе целеполагания он формирует критерии отбора инициатив, фокусируясь на их рентабельности и стратегической значимости, что позволяет приоритезировать проекты, усиливающие ключевые компетенции банка или соответствующие макротрендам цифровизации (Таблица 3). Стратегический контроллинг выступает связующим звеном между операционными процессами и долгосрочными целями, поддерживая конкурентоспособность банка в условиях динамичной экономики.

Таблица 3.

Связь стратегического контроллинга с системным управлением

Аспект СУИ	Роль стратегического контроллинга	Примеры
Целеполагание	Формирует критерии для отбора инновационных проектов	Приоритезация проектов по ROI и стратегической значимости
Ресурсное планирование	Оптимизирует распределение финансовых, человеческих и цифровых ресурсов	Бюджетирование R&D с учетом рисков
Мониторинг и оценка	Обеспечивает постоянный контроль KPI и корректировку стратегии	Дашборды для отслеживания прогресса цифровых инициатив
Управление рисками	Выявляет угрозы на ранних этапах (например, киберриски при внедрении blockchain).	Stress-тесты для инновационных сценариев
Обратная связь	Анализирует отклонения и предлагает меры для улучшения	Agile-ретроспективы после запуска MVP.

Источник: Составлено автором

На основе открытых данных можно выделить основные инновации, внедряемые российскими банками, и оценить с одной стороны насколько значимый эффект они оказывают на деятельность банка в целом, а с другой – насколько реализуемы эти инновации в данных условиях. Пример инновационного портфеля (Рис.4.) подтверждает важность четкой увязки инновационных проектов со стратегическими приоритетами организации. Как показывает практика, наиболее успешными оказываются инициативы, которые либо усиливают ключевые компетенции банка, либо соответствуют

макроэкономическим трендам цифровой трансформации финансового сектора.

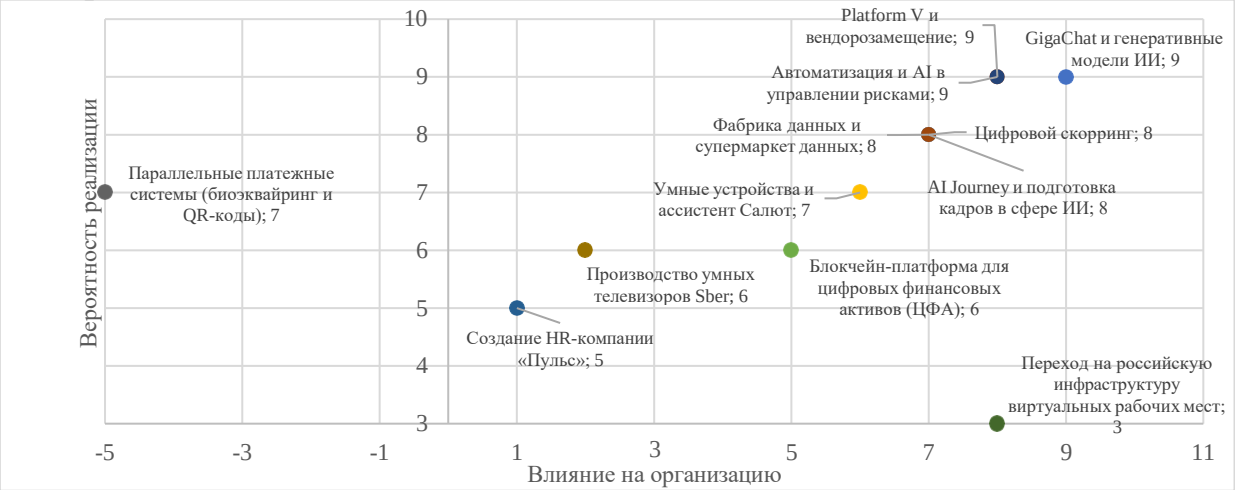


Рис.4. Анализ инновационного портфеля ПАО Сбербанк в 2025 году.

Источник: Составлено автором по материалам ПАО «Сбербанк»

Традиционный подход к управлению инновационными проектами, особенно в контексте банковской сферы, характеризуется рядом существенных проблем, которые препятствуют эффективной реализации инноваций и оптимизации ресурсов. Одной из ключевых проблем является изолированное рассмотрение проектов (Рис.5.).

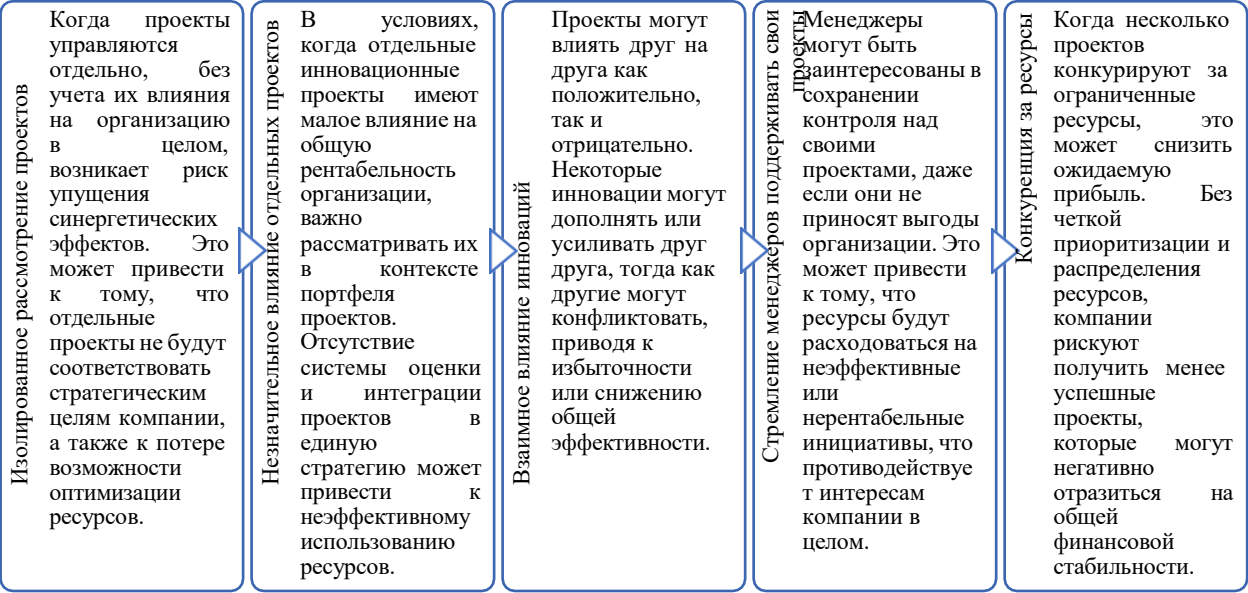


Рис. 5. Проблемы традиционного подхода к управлению инновациями

Источник: Составлено автором

Когда инновационные инициативы управляются вне контекста общей стратегии и без учета их взаимосвязи с другими проектами, организация упускает возможность достижения синергетического эффекта и оптимизации ресурсов, что может привести к тому, что отдельные проекты не соответствуют стратегическим целям компании, а также к неэффективному использованию ресурсов. Еще одной проблемой является незначительное влияние отдельных проектов на общую прибыльность. Отсутствие системы оценки и интеграции проектов в единую стратегию может привести к

неэффективному использованию ресурсов, когда не учитываются их синергии и кумулятивный эффект. Без четкой приоритизации и распределения ресурсов, компании рискуют получить менее успешные проекты, которые могут негативно отразиться на общей финансовой стабильности.

Эффективное управление инновациями в банковской сфере предполагает циклический процесс непрерывного совершенствования (Рис. 6.).

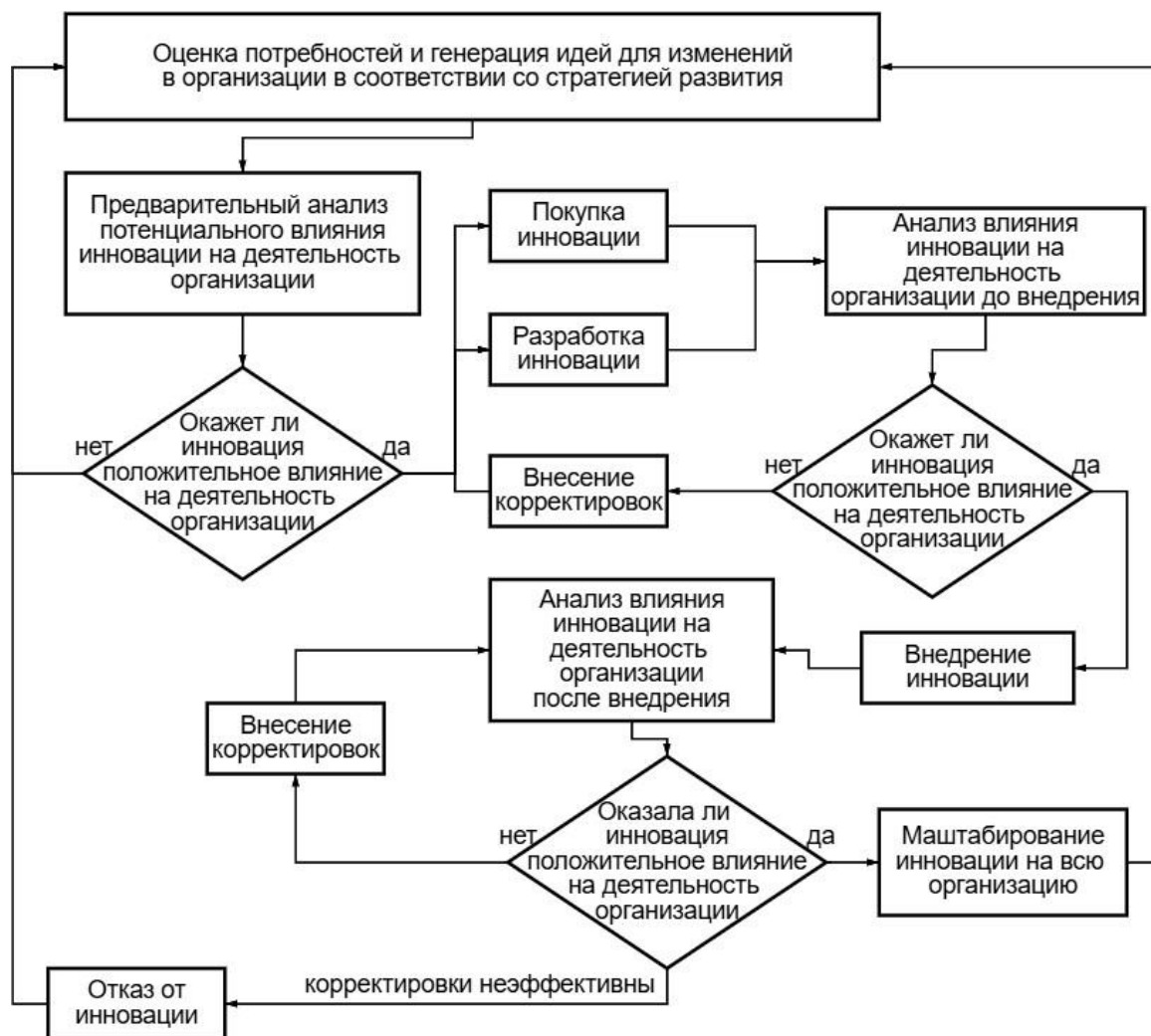


Рис. 6. Алгоритм контроллинга в системе управления инновациями в организации

Источник: Составлено автором

Процесс начинается с оценки потребностей и генерации идей, согласованных со стратегией банка. Предварительный анализ потенциального влияния инновации определяет дальнейшие действия: отказ от идеи при отсутствии положительного эффекта или переход к выбору способа реализации (внутренняя разработка или приобретение). Детальный анализ проводится перед и после внедрения. Отрицательный результат на любом этапе влечет корректировку проекта или отказ от него. Положительный результат дает возможность масштабирования инновации. Этот итеративный подход обеспечивает адаптивность к изменяющимся условиям.

Системное управление инновациями, в отличие от проектного управления, ориентировано на портфельный подход, что позволяет учитывать синергетические эффекты и предотвращать конкуренцию за ресурсы между проектами. Стратегическая интеграция проектов обеспечивает эффективное распределение ресурсов и приоритизацию наиболее перспективных инициатив, максимизируя рентабельность инвестиций. В условиях цифровой трансформации банковского сектора, характеризующейся высокой динамичностью и неопределенностью, традиционные методы управления, основанные на изолированном рассмотрении проектов, демонстрируют ограниченную эффективность.

Этот вывод подтверждается анализом кейсов российских банков. Программа внедрения стратегического контроллинга инновационной деятельности представляет собой комплекс организационных, методологических и технологических изменений, направленных на формирование адаптивной системы управления. Её успешная реализация требует не только разработки инструментов оценки и мониторинга, но и трансформации корпоративной культуры, где инновации воспринимаются как непрерывный процесс, а не разрозненные инициативы. В условиях нарастающей цифровизации и геополитической нестабильности такой подход становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием долгосрочной устойчивости организаций в финансовом секторе и за его пределами.

Наиболее важные научные результаты, полученные автором в данной работе:

1. Систематизированы и проанализированы исследования в сфере управления инновациями в банках. Определены приоритетные области для дальнейших исследований, подходы к определению инноваций, системный характер инноваций и значение нематериальных активов в анализе. Инновации рассматриваются в разрезе их жизненного цикла. Это может позволить менеджерам более эффективно планировать и управлять инновационным процессом на всех его этапах.

2. Оценена инновационная активность различных банков и выявлены связи между инновационностью и финансовыми показателями. Инновации рассматривались не только по отдельным видам, но и как направление деятельности с помощью, сценарного анализа, рейтинга инновационности и использования нематериальных активов как переменной инноваций. Это позволяет менеджерам обосновывать инвестиции в инновации, демонстрируя их положительное влияние на финансовые результаты.

3. Разработана модель оценки влияния отдельных инноваций на развитие организации с учетом жизненного цикла инноваций.

Модель позволяет менеджерам количественно оценить влияние инноваций на деятельность организаций в целом и принять решение о внедрении инновации. Предложен алгоритм и инструментарий, учитывающий нематериальные активы в разрезе инноваций и сценарный подход. Это предоставляет менеджерам инструменты для принятия более обоснованных решений о внедрении конкретных инноваций.

4. Предложен механизм интеграции стратегического контроллинга в систему управления в коммерческих банках в условиях цифровизации. Система управления демонстрирует более эффективные результаты в обеспечении стратегического развития и оптимизации ресурсов по сравнению с традиционными подходами, что предоставляет менеджерам инструменты для создания и внедрения эффективной системы управления инновациями в банке.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 13 научных трудах общим объемом 8,2 п.л.; личный вклад автора составляет 6,9 п.л., из них 5 входящих в Перечень ВАК РФ.

Публикации в журналах, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук «ВАК РФ» (3,3 п.л./2,6 п.л.):

1. Егоров А.Ю. Трансформация теневой экономики России в условиях развития цифровых технологий // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Том 217. № 3. С. 297-310.
2. Егоров А.Ю., Ильина Г.Г. Формирование системы статистических показателей, влияющих на теневую экономику // Вестник Российского Нового университета. Серия: Человек и общество. 2019. № 3. С. 35-42.
3. Егоров А.Ю., Филимонова Н.Н., Кувшинова Ю.А. Роль цифровизации экономики в условиях кризиса // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 4. С. 60-64.
4. Егоров А.Ю. Как инновационные активы влияют на финансовые показатели банков? Свидетельства из России // Корпоративные Финансы. 2023. №17 (1). Р. 44-53.
5. Егоров А. Ю., Карминский А. М. Стратегический контроллинг инновационной деятельности банков в условиях цифровизации // Экономическая наука современной России. - 2026. - № 2.

Прочие публикации (4,9 п.л. / 4,2 п.л.):

6. Egorov A. Innovation management system as a factor in increasing the efficiency and sustainability of banks // Procedia Computer Science. 2025. No. 266. P. 126–134.
7. Egorov A. ESG as an innovative tool to improve the efficiency and financial stability of financial organizations // Procedia Computer Science. 2023. Vol. 221. P. 705-709.
8. Egorov A. Financial Innovation and Financial Risks // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 214. P. 441-447.
9. Egorov A., Pomazkin D. Innovation in Developing Countries' Risk Estimation & Management // Risk Assessment & Financial Regulation in Emerging Markets' Banking: Trends & Prospects. Springer, 2021. P. 343-354.
10. Егоров А. Ю. Роль контроллинга в обеспечении конкурентоспособности банка на основе инновационного развития // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: сборник научных трудов XIII международного конгресса по контроллингу (Ковров, 24 мая 2024 г.) / под науч. ред. д.э.н., проф. С. Г. Фалько. – Москва: НП «Объединение контроллеров», 2024. – С. 66–71.

11. Егоров А. Ю. Стратегический контроллинг инноваций в организации // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: сборник научных трудов XIV международного конгресса по контроллингу (Коломна, 24 мая 2025 г.) / под науч. ред. д.э.н., проф. С. Г. Фалько. – Москва: НП «Объединение контроллеров», 2025. – С. 62–68.

12. Егоров А.Ю., Карминский А.М., Садыгова Банковские инновации в розничном андеррайтинге: влияние технологий на эффективность с 428-452 // Глава в монографии "БРИКС в мировых финансах и экономике" / Под ред. И.З. Ярыгиной, В.И. Герасимова. М.: Совместное издание МГИМО МИД России, Национального комитета по исследованию БРИКС, Университета мировых цивилизаций, 2024.

13. Егоров А.Ю. Финансовые последствия внедрения финансовых инноваций // Сборник тезисов докладов Российского экономического конгресса "РЭК-2023". Том. XV. Тематическая конференция "Банки, деньги и финансовые рынки". 2023. С. 75-84.