

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-64-73](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-64-73)



EDN: LТЕНQJ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

© Егоров А.Ю., Карминский А.М., 2026

Егоров Андрей Юрьевич, младший научный сотрудник, НИУ ВШЭ, Москва, Россия;
ORCID: 0000-0003-4806-7653; eLibrary SPIN: 2680-8287; ayegorov@hse.ru

Карминский Александр Маркович, доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, НИУ ВШЭ, Москва, Россия;

ORCID: 0000-0001-8943-4611; eLibrary SPIN: 2474-5600; karminsky@mail.ru

Статья поступила: 06.08.2025, принята к печати: 15.05.2026

Оригинальная статья

Аннотация. Статья посвящена выявлению и систематизации системных проблем стратегического контроллинга инновационной деятельности в коммерческих банках Российской Федерации в условиях цифровой трансформации. Цели работы — выявление структурных и методологических недостатков в существующих подходах к управлению инновациями и разработка теоретико-практической модели их оптимизации. На основе анализа внутренних документов и отчетности кредитных организаций выявлены ключевые проблемы: фрагментация функций контроллинга между различными подразделениями, такими как риск-менеджмент, управление и развитие информационных технологий, а также комитеты по устойчивому развитию и корпоративному управлению. Анализ отчетности и корпоративной документации российских коммерческих банков и литературных источников свидетельствует, что целесообразным является переход от доминирования ретроспективных финансовых метрик к использованию метрик с учетом нефинансовых компонентов. На основе анализа корпоративной документации и отчетности ведущих российских банков реконструированы организационные модели, выявлен дисбаланс в системе KPI, проявляющийся в доминировании ретроспективных финансовых метрик и дефиците специализированных инновационных индикаторов, показано, что это особенно важно при недостатке специализированных ключевых инновационных показателей, а также недооценке нематериальных эффектов инноваций и слабой развитости прогнозных инструментов. В качестве основного направления оптимизации предложены конкретные рекомендации, включающие: 1) институциональное закрепление функции контроллинга через центр ответственности за контроллинг инноваций; 2) разработку сбалансированной системы показателей, учитывающей специфику различных типов инноваций; 3) внедрение прогностического инструментария на основе сценарного анализа и имитационного моделирования. Практическая значимость исследования заключается в формулировке мер, направленных на преодоление фрагментации и повышение стратегической релевантности контроллинга инноваций.

Ключевые слова: стратегический контроллинг инноваций, банковский сектор, цифровая трансформация, KPI, стратегическое управление.

Классификация JEL: G21, O31, M21, Q56, C18.

Благодарность. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 23-18-00756).

Для цитирования: Егоров А.Ю., Карминский А.М. (2026). Стратегический контроллинг инновационной деятельности банков в условиях цифровизации // Экономическая наука современной России. Т. 29. № 2. С. 64–73. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-64-73](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-64-73). EDN: LТЕНQJ

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-64-73](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-64-73)



EDN: LTEHQJ

CONTROLLING THE INNOVATION ACTIVITY OF BANKS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

© Egorov A.Yu., Karminsky A.M., 2026

Andrey Yu. Egorov, Junior Research Assistant, National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia; ORCID: 0000-0003-4806-7653; eLibrary SPIN: 2680-8287; ayegorov@hse.ru

Alexander M. Karminsky, Dr. Sci. (Economics), Dr. Sci. (Engineering), National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia;

ORCID: 0000-0001-8943-4611; eLibrary SPIN: 2474-5600; karminsky@mail.ru

Received: 06/08/2025, Accepted: 15/05/2026

Original article

Abstract. This article explores and systematizes systemic issues in strategic innovation monitoring at commercial banks in the Russian Federation amid digital transformation. The objective is to identify structural and methodological shortcomings in existing approaches to innovation management and develop a theoretical and practical model for their optimization. Based on an analysis of internal documents and financial statements of credit institutions, key issues were identified: the fragmentation of monitoring functions among various departments, such as risk management, information technology management and development, and sustainable development and corporate governance committees. An analysis of financial statements and corporate documentation at Russian commercial banks, as well as literature, suggests that a shift from the dominance of retrospective financial metrics to the use of metrics that take into account non-financial components is advisable. Based on an analysis of corporate documentation and financial statements from leading Russian banks, organizational models were reconstructed, revealing an imbalance in the KPI system, manifested by the dominance of retrospective financial metrics and a shortage of specialized innovation indicators. This is shown to be particularly important given the lack of specialized key innovation indicators, the underestimation of the intangible effects of innovation, and the underdevelopment of forecasting tools. Specific recommendations are proposed as the main area of optimization, including: 1) institutionalizing the controlling function through a responsibility center for controlling innovation; 2) developing a balanced scorecard that takes into account the specifics of various types of innovation; 3) implementing forecasting tools based on scenario analysis and simulation modeling. The practical significance of the study lies in the formulation of measures aimed at overcoming fragmentation and increasing the strategic relevance of controlling innovation.

Keywords: innovation controlling, banking sector, digital transformation, KPI, strategic management.

JEL Classification: G21, O31, M21, Q56, C18.

Acknowledgements. The study was supported by a grant from the Russian Science Foundation (project No. 23-18-00756).

For reference: Egorov A.Yu., Karminsky A.M. Controlling the innovation activity of banks in the context of digitalization. *Economics of Contemporary Russia*, 2026;29(2):64–73. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-64-73](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-64-73). EDN: LTEHQJ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования стратегического контроллинга инновационной деятельности банков в условиях цифровизации определяется фундаментальными трансформациями финансового сектора в условиях беспрецедентного санкционного давления. Как отмечают Т.Г. Гурнович и И.А. Степанов (Гурнович, Степанов, 2025), современная макросреда характеризуется «нестабильными внешними процессами, колебанием валютных курсов, нормативно-правовыми изменениями и неопределенностью будущего состояние экономики», что приводит к «увеличению уровня риска в рамках стратегического управления компанией и повышению незащищенности ее финансового состояния». Анализ деятельности банков подтверждает, что в условиях цифровизации «стратегия банка успешно направлена на укрепление клиентской базы за счет цифровизации и программ лояльности» (Симонянц, Дзюба, Мохно, 2025). Однако сохраняется проблема «высокой зависимости от процентных доходов», что указывает на необходимость «еще более активного развития небанковских источников доходов». При этом «диверсификация активов, приносящих доходы, и соответственно источников доходов становится одним из приоритетов». М.А. Сулова и С.Б. Сборщиков (Сулова, Сборщиков, 2025) подчеркивают, что «рост капитализации российских компаний является одной из стратегических целей российской экономики в условиях беспрецедентного санкционного давления», что требует «финансирования структурных изменений экономики за счет развития финансовых инструментов». В этой связи цифровизация затрагивает все аспекты финансового рынка, включая «торговлю, клиринг, расчеты и хранение информации» (Опрышко, Беджанова, Симонян, 2025), формируя новые классы активов. Отсутствие эффективного контроллинга инноваций в банковской сфере приводит к фрагментации управления, недостаточной оценке нематериальных эффектов и снижению стратегической устойчивости. Преодоление этих ограничений требует разработки целостной модели стратегического контроллинга, способной обеспечить согласованность инновационных процессов с долгосрочными целями развития банков в цифровой экономике.

Объектом настоящего исследования выступает система контроллинга инновационной деятельности в коммерческих банках Российской Федерации, предметом — организационные модели, инструменты и методы, применяемые для оценки и управления инновациями. Цель исследования — разработка модели стратегического контроллинга инновационной деятельности банков в условиях

цифровизации, направленной на преодоление системных недостатков существующих подходов. Для достижения цели поставлены следующие задачи: 1) проанализировать и реконструировать существующие организационные модели контроллинга инновационной деятельности в ведущих российских банках; 2) выявить и систематизировать структурные дисбалансы в текущих моделях контроллинга инноваций в банках; 3) предложить рекомендации для преодоления выявленных проблем.

Теоретический вклад исследования заключается в систематизации подходов к контроллингу инноваций с учетом специфики банковского сектора, практический — в систематизации методов, ориентированных на измерение технологической зрелости, клиентской ценности и операционной устойчивости. В отличие от существующих работ, в настоящем исследовании делается акцент не на операционном управлении инновациями, а на стратегической и рыночной релевантности инноваций, что позволяет преодолеть фрагментарность управленческих функций и повысить качество стратегического контроля.

Структурно статья помимо введения, которое содержит обзор литературы, включает разделы, посвященные организационной модели контроллинга инноваций, инструментам и методам контроллинга инноваций, особенностям контроллинга по типам инноваций, проблемным вопросам контроллинга инноваций в коммерческих банках, а также заключительные выводы и комментарии.

МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИЙ В БАНКАХ

Контролинг инновационной деятельности в банках представляет собой систему методологической, информационно-аналитической и инструментальной поддержки управленческих решений, направленную на обеспечение стратегической согласованности, оценку эффективности, управление рисками и ресурсное обеспечение инновационных проектов (Карминский и др., 2025). В контексте настоящего исследования рассматривается стратегический контролинг, фокусирующийся на долгосрочных аспектах и интеграции инноваций в общую стратегию развития кредитной организации. Его целевая установка заключается в обеспечении соответствия инновационных инициатив стратегическим целям банка, а ключевые функции включают стратегическое планирование, координацию, контроль и аналитическое обеспечение. Отличительной чертой стратегического контроллинга инноваций является охват не только

количественных показателей, таких как рентабельность инвестиций, но и качественных аспектов: влияния на клиентский опыт, репутационный капитал, операционную устойчивость и социальную значимость внедряемых решений (Фалько, Орлов, Вихарев, 2023).

Эффективность контроллинга инноваций детерминирована его организационной моделью, под которой понимается совокупность принципов распределения полномочий, ответственности и информационных потоков между подразделениями банка. В теории управления выделяются три базовых подхода: централизованный, децентрализованный и гибридный. В российской банковской практике наибольшее распространение получили гибридные решения, сочетающие стратегическую координацию на уровне правления с операционной автономией бизнес-подразделений. В рамках ряда крупных банков стратегическое управление инновациями осуществляется через специализированные комитеты при высших органах управления, тогда как операционная координация делегируется функциональным подразделениям, например департаментам риск-менеджмента или стратегического планирования. Преимуществами подобных моделей являются высокая степень стратегической интеграции и возможность применения инструментов стресс-тестирования для верификации устойчивости инновационных решений.

В рамках децентрализованного подхода формирование приоритетов инновационной деятельности осуществляется на уровне тематических комитетов, а реализация проектов делегируется бизнес-подразделениям и департаментам информационных технологий. Соответственно, мониторинг метрик эффективности, включая показатели активности пользователей и рентабельности капитала, проводится каждым подразделением автономно. Данная модель, обеспечивая операционную гибкость, порождает структурные дисбалансы, в частности фрагментацию данных, дублирование функций и отсутствие унифицированной методологии оценки нематериальных эффектов инноваций (Худайбердина, Руднева, 2020). Следствием является затруднение консолидированного анализа и снижение сопоставимости результатов на уровне организации, что ограничивает формирование стратегически значимых выводов. Ключевой проблемой выступает диффузия ответственности за возврат на инвестиции и технологическую зрелость решений вследствие отсутствия единого центра компетенций.

В свою очередь, банки со стратегической ориентацией применяют модели, при которых утверждение критериев отбора и оценки инновационных проектов относится к компетенции со-

ветов по трансформации. Специализированные центры компетенций выполняют функции ведения реестров инициатив и контроля ключевых показателей, акцентированных на технологической независимости и операционной эффективности. Несмотря на формализованную верификацию и привязку к внутренним стандартам, данные модели демонстрируют дисбаланс фокуса в сторону долгосрочных стратегических целей при недостаточном внимании к операционным рискам. К последним относятся вопросы валидации моделей, обеспечения киберустойчивости и управления жизненным циклом цифровых продуктов, что создает значительные пробелы в системе контроллинга.

Системный характер проблематики подтверждается необходимостью учета рисков дефолта кредитной организации при оценке устойчивости инновационных инициатив (Щепелева, Тусипкалиев, Столбов, 2024). Указанное положение детерминирует потребность в интеграции инновационного контроллинга с системами раннего предупреждения о финансовой неустойчивости, особенно в контексте проектов, сопряженных с высокой неопределенностью и существенными капиталовложениями. Однако интеграции препятствует фрагментация данных и отчетности, которая затрудняет консолидированный анализ и принятие обоснованных управленческих решений. Проблема усугубляется отсутствием единой системы информационного обеспечения этапов планирования и контроля.

Проведенный анализ практик контроллинга инновационной деятельности позволяет идентифицировать в качестве системной проблемы для российского банковского сектора фрагментацию управленческих функций и устойчивый дефицит методологической поддержки (Фалько, Орлов, Вихарев, 2023; Худайбердина, Руднева, 2020). Выявленные структурные и методологические дисбалансы, репрезентированные в организационных моделях и инструментарии, не являются изолированными инцидентами, но формируют устойчивую негативную тенденцию. Данная тенденция объективно ограничивает эффективность стратегического управления инновациями в отрасли, что свидетельствует о наличии общесистемной проблемы, требующей разработки комплексных организационно-методических решений. Типовая организационная структура финансовой организации, ориентированной на инновации, представлена на рис. 1.

Институциональное закрепление контроллинга инноваций в российских банках характеризуется отсутствием его выделения в самостоятельную управленческую функцию. Вместо этого его эле-



Рис. 1. Организационная структура контроллинга инноваций в банке

Составлено авторами.

менты интегрированы в существующие управленческие структуры, что порождает структурную дезинтеграцию. На стратегическом уровне, представленном наблюдательным советом и правлением, осуществляется определение приоритетов, аппетита к риску и долгосрочных целей. Тактическая координация делегирована специализированным комитетам, ответственным за разработку критериев отбора проектов и методологии оценки. Операционную реализацию, мониторинг и контроль выполняют функциональные подразделения, такие как департаменты информационных технологий, бизнес-направлений, риск-менеджмента и внутреннего аудита. Ключевой проблемой представленной организационной структуры является отсутствие единого центра ответственности за сквозное сопровождение инновационного цикла. Вследствие этого контроллинг инновационной деятельности оказывается фрагментированным между различными департаментами, что приводит к ее «растворению» в рамках традиционных управленческих процессов. Данный структурный изъян системно затрудняет комплексную оценку вклада инноваций в достижение стратегических целей банка, снижает качество прогнозной аналитики и ограничивает потенциал синергетических эффектов.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИЙ

Система показателей эффективности

Функционирование системы стратегического контроллинга инновационной деятельности в бан-

ковском секторе детерминировано адекватностью применяемых систем показателей, способных репрезентировать количественные и качественные аспекты инновационных процессов. Анализ практик российских кредитных организаций свидетельствует о доминировании ретроспективных финансовых метрик, а также показателей, аффилированных с нефинансовыми повестками, в частности с экологической («зеленой») тематикой. Подобная структурная асимметрия в системе ключевых показателей эффективности инициирует систематическую недооценку специализированных инновационных индикаторов. К последним относятся время вывода продукта на рынок (time-to-market), чистый индекс лояльности (net promoter score), индекс удовлетворенности клиентов и рентабельность инвестиций в исследования и разработки (R&D ROI). Следствием идентифицированной асимметрии является снижение стратегической релевантности системы контроллинга и затруднение обоснования инвестиционных решений. Чрезмерная ориентация на нефинансовые метрики, не коррелирующие с технологической и рыночной ценностью инноваций, формирует методологический дисбаланс. В условиях динамики цифровой экономики и технологической неопределенности необходим переход к комплексной модели оценки, интегрирующей стратегические, клиентские, процессные и инновационные измерения. Инструментальную основу данного перехода составляет система оценки рисков, требующая формирования конструктора методов применительно к специфике банковской деятельности (рис. 2).

Обеспечение устойчивого развития инновационной деятельности предполагает не только включение в систему показателей метрик, характеризу-

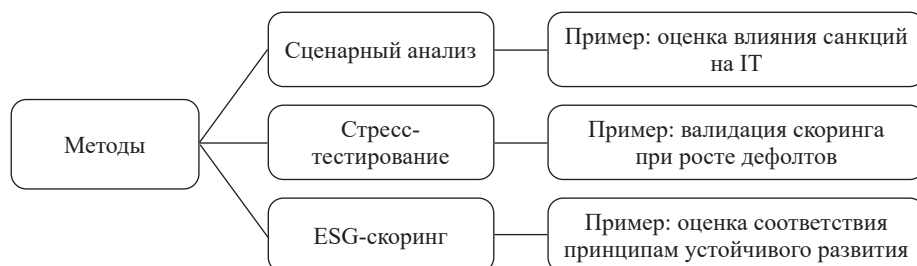


Рис. 2. Методы оценки рисков в российских банках

Составлено авторами.

ющих скорость внедрения и клиентскую ценность, но и гарантирование их количественной определенности, регулярного мониторинга и стратегической увязки с целями банка. Реализация данного подхода требует синтеза аналитической дисциплины и когнитивной гибкости, обеспечивающей интерпретацию количественных данных в контексте реальных бизнес-процессов. Методологической основой выступает разработка новых метрик для оценки нематериальных активов, основанных на предиктивной аналитике и количественных моделях. Ключевыми объектами измерения становятся интеллектуальный капитал, цифровая зрелость и клиентская лояльность, что формирует предпосылки для стратегической устойчивости банков в условиях цифровизации.

Цифровые инструменты управления

Цифровая трансформация банковского сектора создает методологические предпосылки для преодоления хронической фрагментации данных и повышения эффективности контроллинга инновационной деятельности. Современные цифровые инструменты, включая платформы бизнес-аналитики (business intelligence, BI), технологии обработки больших данных (big data) и системы автоматизированной отчетности, обеспечивают не только структурирование разрозненных информационных потоков, но и идентификацию скрытых поведенческих паттернов, а также ускорение подготовки управленческих решений. Конкретизация инструментария демонстрирует, что платформы бизнес-аналитики позволяют визуализировать ключевые показатели эффективности инноваций, тогда как технологии больших данных обеспечивают анализ неструктурированной информации для выявления новых тенденций. Ключевую роль в трансформации контроллинга инноваций выполняют специализированные технологические решения: системы искусственного интеллекта (ИИ), платформы управления жизненным циклом продукта (product lifecycle management, PLM) и инструменты поведенческой аналитики. Практическая реали-

зация ИИ проявляется в развертывании NLP-ботов (natural language processing), автоматизирующих клиентское взаимодействие и снижающих операционные издержки. PLM-системы обеспечивают сквозной контроль цифровых продуктов на всех стадиях жизненного цикла — от генерации идеи до вывода на рынок и последующей поддержки. Инструменты поведенческой аналитики позволяют осуществлять точную сегментацию аудитории, прогнозировать отток клиентов и корректировать продуктовую стратегию.

Особую значимость в системе контроллинга инноваций приобретают методы стратегического моделирования. Сценарный анализ, реализуемый через формализованные процедуры построения альтернативных траекторий развития, обеспечивает количественную оценку влияния инновационных инициатив на ключевые аспекты деятельности банка. Методология сравнительного анализа сценариев «с внедрением инновации» и «без нее» позволяет рассчитывать упущенную выгоду, оценивать стратегические риски и измерять долгосрочные эффекты управленческих решений. Данный подход приобретает особую актуальность в условиях санкционного давления и технологической зависимости, обеспечивая обоснование инвестиционных решений в условиях неопределенности. Более глубокое понимание системных последствий инноваций обеспечивают имитационные модели, основанные на стохастических и агент-ориентированных подходах. Эти модели позволяют воспроизводить динамику взаимодействия между инновационными проектами и операционной средой банка, моделировать поведенческие реакции клиентов, изменения в регуляторной среде и сбои в ИТ-инфраструктуре. Параллельное применение моделей машинного обучения (machine learning, ML) обеспечивает автоматизированную идентификацию скрытых закономерностей в больших массивах данных, повышая точность прогнозирования спроса на новые продукты и улучшая оценку рисков, включая вероятность дефолта по новым сегментам. Перспективным направлением эволюции контроллинга инноваций становится интеграция

прогностических методологий на основе концепции цифровых двойников организаций. Цифровой двойник банка представляет собой виртуальную реплику реальной организационно-технологической системы, синхронизированную в режиме реального времени с операционными и стратегическими процессами. Его применение позволяет осуществлять безопасное стресс-тестирование инновационных решений, моделировать каскадные эффекты от внедрения новых технологий и оценивать синергетический потенциал кросс-функциональных инициатив без риска для реальной инфраструктуры и репутации кредитной организации, что обеспечивает переход от ретроспективной парадигмы к проактивной модели стратегического управления.

ПРОБЛЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Анализ практик контроллинга инновационной деятельности в коммерческих банках Российской Федерации позволяет констатировать наличие ряда системных недостатков, препятствующих формированию эффективной системы управления инновациями (табл. 1). Наиболее значимой из них является фрагментация функций контроллинга, обусловленная отсутствием централизованного подразделения, ответственного за сквозное сопровождение инновационных инициатив. Вместо этого функции распределены между различными структурными единицами (департаментами стра-

тегического планирования, риск-менеджмента, информационных технологий и корпоративного управления), что приводит к дублированию задач, размыванию зон ответственности и отсутствию единой методологической базы для оценки эффективности инноваций.

Контроллинг инноваций характеризуется слабой интеграцией в общую систему стратегического управления. Преобладающая ориентация на риск-ориентированный контроль и финансовую отчетность ограничивает его потенциал как инструмента стимулирования роста и поддержки предпринимательской инициативы. Отсутствие портфельного подхода к управлению инновационными проектами, а также недостаточная увязка инициатив с долгосрочными стратегическими целями банка (табл. 2) дополнительно ослабляют управленческую координацию. Существенные ограничения связаны с дефицитом качественных данных и слабым развитием прогностических инструментов. В частности, расчет рентабельности инноваций, особенно в долгосрочной перспективе, часто опирается на субъективные экспертные оценки из-за отсутствия надежных моделей предиктивной аналитики. В условиях внешних ограничений доступ к международным методологиям и бенчмаркинг-практикам затруднен, что снижает адаптивность банков к глобальным трендам в области инновационного контроллинга.

В целях преодоления ключевой проблемы — фрагментации функций контроллинга инновационной деятельности — предлагается институциональное закрепление данной функции через создание централизованного подразделе-

Таблица 1. Ключевые проблемы контроллинга инноваций в банкинге

Аспект анализа	Выявленная проблема / характеристика	Ключевые публикации
Организационная модель	Фрагментация функций контроллинга между департаментами (стратегического планирования, риск-менеджмента, ИТ, корпоративного управления). Отсутствие единого центра ответственности	Карминский А.М. и др. (2025); Фалько С.Г. (2008); Фалько С.Г., Орлов А.И., Вихарев Р.Н. (2023); Сулова М.А., Сборщиков С.Б. (2025)
Система показателей (KPI)	Доминирование ретроспективных финансовых и нефинансовых метрик. Недооценка специализированных инновационных индикаторов (time-to-market, NPS, R&D ROI)	Баранов И.Н. (2004); Kaplan R.S., Norton D.P. (1996); Симонянц Н.Н., Дзюба К.А., Мохно А.И. (2025); Щепелева М.А., Тусипкалиев К., Столбов М.И. (2024)
Интеграция в управление	Слабая интеграция в общую систему стратегического управления. Отсутствие портфельного подхода и увязки инициатив со стратегическими целями	Бендииков М.А., Брагинский О.Б. (2022, 2023); Орлов А.И. (2022); Фалько С.Г. (2019); Back Y., Parboteeah K.P., Nam D.-il (2014); Beausoleil A. (2019)
Инструментарий и данные	Дефицит качественных данных и слабое развитие прогностических инструментов. Опора на субъективные экспертные оценки	Опрышко Е.Л., Беджанова Я.К., Симонянц Я.С. (2025); Ткаченко Е.А., Рогова Е.М. (2020); Фаттахов Х.И., Силенов М.А. (2021); Худайбердина Г.Ф., Руднева Ю.Р. (2020); Smith J.Q., Jones M.R., Brown C.D. (2020)
Общая оценка состояния	В российском банковском секторе в целом отсутствует системная и централизованная модель контроллинга инновационной деятельности	Гурнович Т.Г., Степанов И.А. (2025); Карминский А.М. и др. (2025); Ткаченко Е.А., Рогова Е.М. (2020); Щепелева М.А., Тусипкалиев К., Столбов М.И. (2024)

Таблица 2. Стратегические цели банков и соответствующие инновационные направления

Стратегическая цель	Инновационное направление	Ключевые проекты	Показатели эффективности
Увеличение рыночной доли	Расширение цифрового присутствия	Разработка мобильного банкинга, внедрение AI-ассистентов, создание экосистемных решений	Рост числа активных пользователей, увеличение доли цифровых транзакций, повышение NPS
Повышение операционной эффективности	Оптимизация внутренних процессов	Внедрение RPA, автоматизация KYC-процедур, цифровизация документооборота	Снижение операционных издержек, сокращение времени обработки запросов, повышение уровня автоматизации
Укрепление финансовой устойчивости	Управление рисками и капиталом	Внедрение продвинутых систем риск-менеджмента, использование big data для прогнозирования дефолтов, разработка адаптивных моделей капитала	Снижение уровня просроченной задолженности, оптимизация структуры капитала, повышение уровня покрытия рисков
Развитие клиентоориентированности	Персонализация услуг	Системные решения на основе AI, сегментация клиентской базы, омниканальное взаимодействие	Уровень кросс-продаж, частота использования услуг, LTV клиентов
Формирование инновационной культуры	Организационные изменения	Создание инновационных лабораторий, внедрение agile-подходов, развитие внутреннего венчуринга	Число сгенерированных идей, уровень вовлеченности сотрудников, скорость внедрения изменений

Составлено авторами.

ния — офиса контроллинга инноваций (innovation controlling office, ICO). Данная структура должна обладать сквозными полномочиями по консолидации данных от всех вовлеченных департаментов (риск-менеджмента, ИТ, стратегического развития), разработке унифицированных методологий оценки эффективности и рисков, мониторингу ключевых показателей (KPI) и формированию консолидированной отчетности для высшего руководства в рамках стратегического управления инновациями. ICO может быть организован как самостоятельный департамент, подчиняющийся непосредственно правлению банка, что обеспечит его методологическую независимость и необходимый административный вес, но также может быть на аутсорсинге. Для усиления стратегической направленности и привлечения внешней экспертизы целесообразно учредить при наблюдательном совете банка инновационный комитет с участием представителей технологического предпринимательства и научного сообщества, который будет определять стратегические приоритеты и осуществлять контроль за деятельностью офиса контроллинга инноваций, обеспечивая интеграцию инновационной повестки в долгосрочные цели развития кредитной организации.

Для устранения структурного дисбаланса в системе показателей необходимы разработка и внедрение комплексной сбалансированной системы KPI, которая преодолит доминирование ретроспективных финансовых метрик и будет охватывать все релевантные аспекты инновационного процесса. Интеграция данной системы в корпоративную стратегию должна осуществляться через

методологию стратегических карт (BSC), что обеспечит прямую увязку инновационных инициатив со стратегическими целями банка. Конкретизируя, система должна включать систему показателей, учитывающих различные группы инноваций: процессные, организационные, продуктовые и сервисные. Такой подход позволит количественно оценивать вклад инноваций не только в операционную эффективность, но и в создание долгосрочной стоимости и конкурентного преимущества.

В условиях высокой неопределенности цифровой экономики критически важным становится развитие прогностического инструментария контроллинга, выходящего за рамки ретроспективного анализа. Для этого предлагается активное внедрение методов сценарного анализа, имитационного моделирования и технологий цифровых двойников банка. Данные инструменты позволяют проводить количественную оценку потенциального влияния инновационных проектов на все аспекты деятельности — от операционных процессов и финансовых результатов до репутационного капитала и регуляторной устойчивости. Ключевое преимущество заключается в возможности моделировать и сравнивать сценарии «с внедрением инновации» и «без нее», что дает управленцам объективную основу для оценки стратегических рисков, расчета упущенной выгоды и обоснования инвестиционных решений. Применение цифровых двойников особенно актуально для сложных организационных и сервисных инноваций, системные эффекты которых трудно измерить традиционными методами, обеспечивая тем самым переход к проактивной модели стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить и систематизировать ключевые системные проблемы контроллинга инновационной деятельности в российском банковском секторе, к которым относятся устойчивая фрагментация управленческих функций между департаментами стратегического планирования, ИТ и риск-менеджмента; структурный дисбаланс в системе показателей, выражающийся в доминировании ретроспективных финансовых и «зеленых» метрик при хроническом дефиците специализированных инновационных KPI (time-to-market, NPS, R&D ROI), а также систематическая недооценка нематериальных эффектов, таких как клиентский опыт, репутационный капитал и технологическая зрелость решений. Следствием этого являются «растворение» инновационной повестки в операционных процессах, снижение ее стратегической релевантности и ограничение вкла-

да в долгосрочную стоимость. В качестве основного вектора оптимизации предлагается трансформация контроллинга из набора разрозненных практик в целостный элемент стратегического управления, реализуемая через три ключевых направления: 1) институциональное закрепление функции, в том числе через создание (или аутсорсинг) офиса контроллинга инноваций (ICO) для обеспечения сквозной координации и методологического единства; 2) внедрение сбалансированной системы показателей, учитывающих специфику разных видов инноваций; 3) развитие прогностического инструментария на основе сценарного анализа, имитационного моделирования и цифровых двойников для проактивной оценки рисков и долгосрочных эффектов. Комплексная реализация данных мер позволит интегрировать инновации в стратегическое ядро банка, превратив их из тактического инструмента в устойчивый источник конкурентного преимущества в условиях цифровой экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Баранов И.Н. (2004). Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон // Российский журнал менеджмента. № 3. С. 63–70.
- Бендиков М.А., Брагинский О.Б. (2022). О повышении роли активной инновационной стратегии развития предприятий России // Экономическая наука современной России. № 2 (97). 124–144.
- Бендиков М.А., Брагинский О.Б. (2023). Стратегическое планирование на пути к экономике знаний и искусственного интеллекта // Экономическая наука современной России. № 2 (101). С. 142–152. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-142-152
- Гурнович Т.Г., Степанов И.А. (2025). Финансовые стратегии российских предприятий // Деловой вестник предпринимателя. № 1 (19). С. 65–67.
- Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Моргунов А.В. (2025). Контроллинг в банке / под ред. проф. А.М. Карминского, проф. С.Г. Фалько. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 284 с.
- Опрышко Е.Л., Беджанова Я.К., Симонян Я.С. (2025). Развитие рынка ценных бумаг в условиях цифровизации экономики // Деловой вестник предпринимателя. № 1 (19). С. 67.
- Орлов А.И. (2022). О современных интеллектуальных инструментах экономики и менеджмента // Экономическая наука современной России. № 4 (99). С. 30–38.
- Симонянц Н.Н., Дзюба К.А., Мохно А.И. (2025). Маркетинговая деятельность ПАО КБ «Центр-инвест»: особенности и оценка эффективности // Естественно-гуманитарные исследования. № 3 (59). С. 697–700.
- Сулова М.А., Сборщиков С.Б. (2025). Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием // Естественно-гуманитарные исследования. № 2 (58). С. 795–799.
- Ткаченко Е.А., Рогова Е.М. (2020). Шеринг инновационных ресурсов как фактор развития экономики совместного потребления в индустриальном секторе СЗФО // Экономическое возрождение России. № 4 (66). С. 23–33.
- Ткаченко Е.А., Рогова Е.М., Хуажев А.А. (2020). Трансформация подходов к управлению интеллектуальным капиталом под влиянием цифровизации // Экономические науки. № 191. С. 163–167.
- Фалько С.Г. (2008). Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика. 272 с.
- Фалько С.Г. (2019). Отечественная практика системного проектирования и управления требованиями в ракетостроении // Инновации в менеджменте. № 2 (20). С. 2–3.
- Фалько С.Г., Орлов А.И., Вихарев Р.Н. (2023). Проблемы управления высокотехнологичными социальными предприятиями // Инновации в менеджменте. № 2 (36). С. 16–21.
- Фаттахов Х.И., Силенов М.А. (2021). Управление жизненным циклом продуктов и услуг в цифровой экономике // Инновации. № 6 (272). С. 16–22.
- Худайбердина Г.Ф., Руднева Ю.Р. (2020). Развитие информационного обеспечения этапов контроллинга инвестиционного проекта // Вестник Северо-Кавказского университета. № 2. С. 152–160.
- Щепелева М.А., Тусипкалиев К., Столбов М.И. (2024). Моделирование риска дефолта российских банков, 2015–2020 гг. // Экономическая наука современной России. № 2. С. 101–124.
- Back Y., Parboteeah K.P., Nam D. (2014). Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, vol. 20, no. 4, pp. 390–405.
- Beausoleil A. (2019). Revisiting Rogers: the diffusion of his innovation development process as a normative framework for innovation managers, students and scholars.

- Journal of Innovation Management, vol. 6, no. 4, p. 73.
DOI: 10.24840/2183-0606_006.004_0006
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 75–85.
- Smith J.Q., Jones M.R., Brown C.D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Journal of Management Studies*, vol. 58, pp. 1–25.
- Smith J.Q., Jones M.R., Brown C.D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Journal of Management Studies*, vol. 58, pp. 1–25.
- TKACHENKO E.A., ROGOVA E.M., KHUAZHEV A.A. (2020). Transformation of Approaches to Intellectual Capital Management Under the Influence of Digitalization. *Economic Sciences*, no. 191, pp. 163–167. (In Russ.)
- FALCO S.G. (2008). *Controlling for Managers and Specialists*. Moscow: Finance and Statistics. 272 p. (In Russ.)
- FALCO S.G. 2019. Domestic Practice of System Design and Requirements Management in Rocket Science. *Innovations in Management*, no. 2 (20), pp. 2–3. (In Russ.)
- FALCO S.G., ORLOV A.I., VIKHAREV R.N. (2023). Problems of managing high-tech social enterprises. *Innovations in Management*, no. 2 (36), pp. 16–21. (In Russ.)
- FATTAKHOV H.I., SILENOV M.A. (2021). Life Cycle Management of Products and Services in the Digital Economy. *Innovations*, no. 6 (272), pp. 16–22. (In Russ.)
- KHUDAYBERDINA G.F., RUDNEVA YU.R. (2020). Development of Information Support for Investment Project Controlling Stages. *Bulletin of the North Caucasus University*, no. 2, pp. 152–160. (In Russ.)
- SHCHEPELEVA M.A., TUSIPKALIEV K., STOLBOV M.I. (2024). Modeling the default risk of Russian banks, 2015–2020. *Economics of Contemporary Russia*, no. 2, pp. 101–124. (In Russ.)
- BACK Y., PARBOTEEAH K.P., NAM D. (2014). Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, vol. 20, no. 4, pp. 390–405.
- BEAUSOLEIL A. (2019). Revisiting Rogers: the diffusion of his innovation development process as a normative framework for innovation managers, students and scholars. *Journal of Innovation Management*, vol. 6, no. 4, p. 73. DOI: 10.24840/2183-0606_006.004_0006
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 75–85.
- Smith J.Q., Jones M.R., Brown C.D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Journal of Management Studies*, vol. 58, pp. 1–25.
- TKACHENKO E.A., ROGOVA E.M. (2020). Sharing of Innovative Resources as a Factor in the Development of the Collaborative Economy in the Industrial Sector of the Northwestern Federal District. *Economic Revival of Russia*, no. 4 (66), pp. 23–33. (In Russ.)
- TKACHENKO E.A., ROGOVA E.M., KHUAZHEV A.A. (2020). Transformation of Approaches to Intellectual Capital Management Under the Influence of Digitalization. *Economic Sciences*, no. 191, pp. 163–167. (In Russ.)
- FALCO S.G. (2008). *Controlling for Managers and Specialists*. Moscow: Finance and Statistics. 272 p. (In Russ.)
- FALCO S.G. 2019. Domestic Practice of System Design and Requirements Management in Rocket Science. *Innovations in Management*, no. 2 (20), pp. 2–3. (In Russ.)
- FALCO S.G., ORLOV A.I., VIKHAREV R.N. (2023). Problems of managing high-tech social enterprises. *Innovations in Management*, no. 2 (36), pp. 16–21. (In Russ.)
- FATTAKHOV H.I., SILENOV M.A. (2021). Life Cycle Management of Products and Services in the Digital Economy. *Innovations*, no. 6 (272), pp. 16–22. (In Russ.)
- KHUDAYBERDINA G.F., RUDNEVA YU.R. (2020). Development of Information Support for Investment Project Controlling Stages. *Bulletin of the North Caucasus University*, no. 2, pp. 152–160. (In Russ.)
- SHCHEPELEVA M.A., TUSIPKALIEV K., STOLBOV M.I. (2024). Modeling the default risk of Russian banks, 2015–2020. *Economics of Contemporary Russia*, no. 2, pp. 101–124. (In Russ.)
- BACK Y., PARBOTEEAH K.P., NAM D. (2014). Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, vol. 20, no. 4, pp. 390–405.
- BEAUSOLEIL A. (2019). Revisiting Rogers: the diffusion of his innovation development process as a normative framework for innovation managers, students and scholars. *Journal of Innovation Management*, vol. 6, no. 4, p. 73. DOI: 10.24840/2183-0606_006.004_0006
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 75–85.
- Smith J.Q., Jones M.R., Brown C.D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Journal of Management Studies*, vol. 58, pp. 1–25.