

5.2.4. Финансы

Научная статья

УДК 336.71

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.15>

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ К ИННОВАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Ольга Сергеевна Соленая

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) (д. 69, ул. Большая Садовая, г. Ростов-на-Дону, 344002, Российская Федерация)
olga.avakyan.93@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0009-6091-2312>

Аннотация. Введение. В статье рассматриваются стратегии банка в инновационной сфере являющиеся важными составляющими общих стратегий развития, их содержание и порядок выбора в условиях цифровизации экономики и глобальных изменений мировой банковской системы. Показано, что главной особенностью банковских инноваций является приоритетность новаций в области технологий, связанная с относительной содержательной неизменностью банковских услуг. **Материалы и методы.** Исследование проведено на принципах системности, основывается на единстве подхода к формированию стратегии коммерческих банков в инновационной сфере как составляющей их долгосрочной деятельности в условиях цифровизации и нового содержания процессов глобализации в направлении устойчивого и эффективного развития. Основывается на анализе современных научных публикаций, официальных данных о развитии банков и банковской системы в России, выводах экономистов о сущности инноваций в развитии финансово-кредитных организаций, использовании существующих подходов к обобщению и представлению данных, общенаучных методах исследования процессов и явлений. **Результаты и обсуждение.** Вся система банка и её составляющие взаимодействуют с внешней средой, содействующей или препятствующей инновационной деятельности. Стратегия банка в инновационной сфере представляет собой недетализированный план инновационной деятельности, являющийся важной составляющей его общей стратегии развития. Успешность стратегии адаптации банков к технологическим инновациям зависит от качества анализа внешней среды их функционирования в сопоставлении с собственными возможностями и правильностью прогнозирования инновационных процессов, как показано в настоящем исследовании. **Заключение.** Банковские инновации в последние годы практически всегда связаны с цифровыми технологиями и искусственным интеллектом, время их внедрения постоянно сокращается, а диффузия в сферу банковской деятельности ускоряется. На процесс распространения банковских инновационных технологий влияет их цифровой характер и значительные преимущества в сравнении с ранее использовавшимися. В условиях высокой конкуренции в банковском секторе инновации становятся основным источником роста доходов для его участников. Банковские технологические инновации тесно связаны с развитием инфраструктуры, иногда носящим также инновационный характер. Некоторые банковские инновации относятся к системам управления и банковской инфраструктуре. Развитие банковской инфраструктуры в условиях цифровизации экономики и использования инструментария big data в основном направлено на разработку и применение кросс-канальных информационных систем интеграции информационных систем отечественных банков и их связей с зарубежными. Все банковские инновации оказывают значительное влияние на действующие бизнес-модели коммерческих банков, повышая эффективность их деятельности и одновременно уровень конкуренции как в банковском секторе, так и на финансовых рынках в целом.

Ключевые слова: банковские инновации, стратегия банка в инновационной сфере, бизнес-модель коммерческого банка, цифровая экосистема

Для цитирования: Соленая О. С. Стратегии адаптации российских коммерческих банков к инновационным технологиям // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 3 (108). С. 162–168. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.15>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 12.04.2025;
одобрена после рецензирования 12.05.2025;
принята к публикации 19.05.2025.

Research article

STRATEGIES FOR ADAPTATION OF RUSSIAN COMMERCIAL BANKS TO INNOVATIVE TECHNOLOGIES

Olga S. Solenaya

Rostov State University of Economics (RINH) (69, Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation)
olga.avakyan.93@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0009-6091-2312>

Abstract. Introduction. The article discusses the strategies of the bank in the innovation sphere, which are important components of general development strategies, their content and the order of choice in the context of digitalization of the economy and global changes in the world banking system. It is shown that the main feature of banking innovations is the priority of innovations in the field of technology, associated with the relative substantive immutability of banking services. The dependence of the success of the strategy of adaptation of banks to technological innovations on the quality of the analysis of the external environment of their functioning in comparison with their own capabilities and the correctness of forecasting innovation processes is determined. **Materials and methods.** The study was conducted on the principles of consistency, based on the unity of the approach to the formation of the strategy of commercial banks in the innovation sphere, as a component of their long-term activities in the context of digitalization and the new content of globalization processes in the direction of sustainable and effective development. It is based on the analysis of modern scientific publications, official data on the development of banks and the banking system in Russia, the conclusions of economists on the essence of innovations in the development of financial and credit organizations, the use of existing approaches to summarizing and presenting data, general scientific methods for studying processes and phenomena. **Results and discussion.** The entire bank system and its components interact with the external environment that promotes or hinders innovation. The innovation climate must be analyzed from the standpoint of the nature and degree of influence on the bank's innovation strategy, the most important component of which is innovative technologies, from the standpoint of the direct influence on the effectiveness of its work. The bank's strategy in the innovation sphere is not a detailed plan of innovation activities, which is an important component of its overall development strategy. The success of the strategy of adaptation of banks to technological innovations depends on the quality of the analysis of the external environment of their functioning in comparison with their own capabilities and the correctness of forecasting innovation processes, as shown in this study. **Conclusion.** In recent years, banking innovations have almost always been associated with digital technologies and artificial intelligence, the time of their implementation is constantly decreasing, and diffusion into the sphere of banking activities is accelerating. The process of dissemination of banking innovative technologies is influenced by their digital nature and significant advantages in comparison with previously used ones. The limitations are the material costs of purchasing software and the readiness of personnel to use it. In the conditions of high competition in the banking sector, innovations are becoming the main source of income growth for its participants. Banking technological innovations are closely related to the development of infrastructure, sometimes also of an innovative nature. Some banking innovations relate to management systems and banking infrastructure. The development of banking infrastructure in the context of digitalization of the economy and the use of big data tools is mainly aimed at the development and application of cross-channel information systems for integrating the information systems of domestic banks and their connections with foreign ones (where possible). All banking innovations have a significant impact on the current business models of commercial banks, increasing the efficiency of their activities and at the same time the level of competition both in the banking sector and in the financial markets as a whole.

Keywords: banking innovations, bank strategy in the innovation sphere, business model of a commercial bank, digital ecosystem

For citation: Solenaya OS. Strategies for adaptation of Russian commercial banks to innovative technologies. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;3(108):162-168. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.15>

Conflict of interest: the authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 12.04.2025;

approved after reviewing 12.05.2025;

accepted for publication 19.05.2025.

Введение / Introduction. Современные банковские инновации значительно повышают эффективность работы финансово-кредитных учреждений, но вместе с тем и создают принципиально новые риски, связанные не только с многократно возросшей проблемой кибербезопасности, но и с традиционными рисками банковской системы, получившими развитие в условиях информационной взаимосвязи банков, когда транзакции приобретают моментальный характер и порой контролируются в автоматическом режиме. Следует также учитывать возрастающую динамику изменения финансовых рынков под влиянием как цифровизации экономических процессов, так и радикальной трансформации международных отношений, приводящих к пересмотру политики

глобализации. Прогнозирование развития банковского сектора и отдельных банков весьма затруднено в таких условиях, когда сложно идентифицировать и оценить риски при общей глобальной неопределённости. Особенно сложно предвидеть появление инноваций и управлять этим процессом. В связи с чем, возникает необходимость разработки специальной стратегии адаптации банковской системы и отдельно взятых банков к инновациям и, прежде всего, технологическим.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Современные банковские инновации значительно повышают эффективность работы финансово-кредитных учреждений, но и создают новые риски. Следует также учитывать возрастающую динамику изменения финансовых рынков под влиянием как цифровизации экономических процессов, так и радикальной трансформации международных отношений, приводящих к пересмотру политики глобализации. Прогнозирование развития банковского сектора и отдельных банков весьма затруднено в условиях, когда сложно идентифицировать и оценить риски при общей глобальной неопределённости. Особенно трудно прогнозировать появление инноваций и управлять этим процессом. В связи с чем возникает необходимость разработки специальной стратегии адаптации банковской системы и отдельно взятых банков к инновациям, и прежде всего к технологическим.

Практически все банковские продукты имеют три качественные характеристики: количественные (в денежном выражении), ценовые (стоимость для потребителя) и временные (по срокам действия). Изменение указанных параметров не меняет существенного характера продукта (услуги). Т.е., банковские продукты традиционны по своей сущности. Меняются, и весьма существенно, в условиях цифровизации экономики и развития сопутствующих технических средств, формы их предоставления, реализуемые с использованием цифровых технологий, имеющих инновационный характер.

Совершенно новый характер носят транзакции, осуществляемые в распределённых реестрах с использованием электронных аналогов фиатных валют и криптовалют. Меняются формы взаимоотношений банков с клиентами при использовании цифровых технологий. Технологические инновации стали основным драйвером развития банков, трансформационного изменения их систем, бизнес-моделей развития. Поэтому, столь важно иметь стратегию адаптации банков, прежде всего к банковским технологическим инновациям.

Полученные результаты исследования инновационной деятельности банка сопоставляются с его внутренними возможностями по адаптации к новациям, приобретаемым на рынке, или генерируемым (значительно реже) собственными структурами. После чего оценивается позиция банка относительно возможных и необходимых инноваций. Формируется общая стратегия по отношению к инновациям. После этого разрабатываются альтернативные варианты инновационных стратегий, которые в дальнейшем актуализируются и определяется наиболее целесообразная из них. После выбора актуальной стратегии производится селективный отбор проектов, подлежащих реализации, и оценивается их потенциальное влияние на составляющие системы банка. Планируются и проводятся организационные мероприятия, направленные на достижение целей внедряемых инноваций. Далее осуществляется контроль исполнения запланированных работ, в ходе которого устанавливается их соответствие срокам и содержанию, целевым показателям внедрения новаций. Стратегия определяет направление инновационной деятельности, а цели являются её конкретизацией. В соответствии с целями происходит планирование мероприятий по их достижению. При этом бизнес-модель банка претерпевает существенные изменения только в случае, когда технологическая инновация связана с появлением инновационного продукта. Элементы бизнес-системы банка практически всегда изменяются при внедрении инноваций как в количественном отношении, так и в содержательном.

Чувствительность системы банка, её адаптивность к инновациям в сочетании с финансовыми возможностями самого банка, устанавливают ограничения по возможностям внедрения тех или иных инноваций. Соответственно, от этого и зависит выбор инновационной стратегии. Оцен-

ка потенциальных возможностей банка к внедрению инноваций осуществляется через укрупнённый анализ его подсистем, представляющий следующую общность:

- продуктовая подсистема, определяющая возможности банка по продаже услуг и иных банковских продуктов;
- подсистема преобразования ресурсов в услуги и продукты в процессе функционирования банка;
- подсистема ресурсного обеспечения (программное и техническое обеспечение, финансы, трудовые и информационные ресурсы);
- подсистема организационного обеспечения (совокупность взаимосвязанных подразделений банка, используемые технологии);
- подсистема управления банком;

Вся система банка и её составляющие взаимодействуют с внешней средой, содействующей или препятствующей инновационной деятельности. Инновационный климат анализируется с позиций характера и степени влияния на инновационную стратегию банка, важнейшей составляющей которой являются инновационные технологии, особенно в ближайшем приближении к финансово-кредитной организации (с позиций непосредственности влияния).

Такой анализ условно можно разделить на три этапа:

- 1) оценка основных факторов инновационной среды в их влиянии на деятельность банка;
- 2) определение общего влияния внешних факторов на инновационную деятельность банка;
- 3) оценка наиболее вероятного итогового влияния всех внешних факторов на инновационную деятельность.

Далее анализируются внутренние возможности банка по достижению целей инновационного развития в конкретных и определённых условиях внешней инновационной среды. Стратегия банка уточняется и корректируется для последующего достижения поставленных целей.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Применение подходов, основанных на базе информационных массивов и децентрализованных структур управления с использованием инновационных технологий, способствует прозрачности и эффективности принятия решений, позволяет создавать и актуализировать большие базы данных и обоснованно подходить к формированию стратегии и планов развития банков, в том числе и в инновационной сфере. Внедрение специализированных подразделений, занимающихся инновациями, становится ключевым элементом современной бизнес-модели коммерческого банка и системы управления им.

Продуктовая линейка коммерческих банков расширяется за счёт внедрения цифровых решений и услуг, основанных в том числе на искусственном интеллекте. Эти решения позволяют предоставлять клиентам персонализированные финансовые рекомендации и автоматизировать их обслуживание. Продукты на базе API и платформы открытого банкинга открывают новые возможности для интеграции финансовых услуг с внешними разработчиками, что способствует созданию более гибкой и клиентоориентированной экосистемы.

Способы управления в коммерческом банке также трансформируются в сторону интеграции инновационных методов машинного обучения и автоматизации бизнес-процессов с использованием RPA (Robotic Process Automation).

Эти технологии позволяют существенно повысить эффективность управленческих решений и оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия. Внедрение интерактивных панелей мониторинга и управление на основе рисков усиливают контроль за выполнением ключевых показателей эффективности, обеспечивая проактивное управление и минимизацию рисков.

Цифровая идентификация полномочий с использованием инновационных технологий блокчейна и цифровых подписей способствует обеспечению прозрачности и подотчётности. Таким образом, современный коммерческий банк формирует управленческую структуру, способную эффективно функционировать в условиях цифровой трансформации и новых рынков.

Система управления банка дополняется инновационными цифровыми платформами и технологическими решениями, такими как искусственный интеллект и аналитика больших данных. Эти инструменты не только улучшают процессы принятия решений, но и способствуют интеграции новых технологий в повседневную деятельность банка. Применение систем управления рисками и комплаенс позволяют автоматизировать контроль за соблюдением нормативных требований, снижая вероятность операционных рисков. Стратегия банка в инновационной сфере получает необходимый цифровой инструментарий, что не только повышает её действенность, но и позволяет интегрировать стратегию в долгосрочные и среднесрочные планы деятельности банков. В этом процессе особую актуальность приобретают краудфандинговые платформы и краудлендинговые сервисы, обеспечивающие доступ к альтернативным инвестиционным возможностям для обеспечения эффективной инновационной деятельности.

Большое значение в стратегиях инновационной деятельности современных банков уделяется развитию каналов доставки банковских услуг, всё больше ориентируемых на создание омниканальных стратегий, интегрирующих цифровые и традиционные способы взаимодействия с клиентами. Важную роль в этом процессе играют цифровые платформы и экосистемы, предлагающие комплексные финансовые и нефинансовые услуги.

Заключение / Conclusion. Современные стратегии банков в сфере новаций основываются на принципах интеграции инновационных технологий и принципов устойчивого развития, что позволяет обеспечить высокий уровень эффективности их деятельности и безопасности. Ориентация на переход к полностью электронному документообороту и управлению данными позволяет ускорить внутренние процессы и повысить их прозрачность и соответствии с регуляторным требованиям. Интеграция систем управления бизнес-процессами (BPM) способствует оптимизации рабочих потоков, снижению операционных затрат и минимизации ошибок.

Внедрение инновационных решений в офисных пространствах, таких как концепции «умного офиса» и использование IoT, позволяет значительно улучшить условия труда и снизить эксплуатационные расходы. Важным аспектом становится использование «зелёных» технологий и устойчивых практик, включая энергосберегающие системы и экологически чистые материалы, что соответствует принципам корпоративной социальной ответственности. Перевод значительной части инфраструктуры в облачные решения обеспечивает гибкость управления ресурсами и сокращает затраты на физическую инфраструктуру.

Цифровая безопасность занимает центральное место в инновационных стратегиях и планах банков. В условиях возрастающих киберугроз банки активно внедряют передовые решения в области кибербезопасности, включая многофакторную аутентификацию и системы шифрования данных. Физическая безопасность также модернизируется за счёт использования биометрических систем контроля доступа и передовых технологий видеонаблюдения, что обеспечивает защиту как сотрудников, так и клиентов банка. Дополнительно разработка планов по обеспечению непрерывности бизнеса и управления кризисными ситуациями становится обязательным элементом стратегического планирования, что позволяет банку быстро и эффективно реагировать на любые внешние и внутренние угрозы.

Ориентация стратегий банков на внедрение роботизированной автоматизации процессов (RPA) и использование искусственного интеллекта для анализа данных способствуют быстрому и точному выполнению операций. Виртуальные помощники и чат-боты на базе ИИ позволяют снизить нагрузку на контакт-центры, обеспечивая при этом высокое качество и скорость обработки клиентских запросов. Управление качеством обслуживания через системы мониторинга и анализа обратной связи от клиентов позволяет банку своевременно выявлять и устранять недостатки, поддерживая высокий уровень удовлетворённости клиентов.

Стратегическая деятельность банков в инновационной сфере включает в себя и определение механизмов и процессов, направленных на координацию и регулирование всех аспектов

их деятельности. Управление инновационной деятельностью охватывает выработку стратегии, стратегическое планирование, определяющее долгосрочные цели инновационной деятельности и приоритеты банка, а также оперативное управление, фокусирующееся на реализации этих целей в ежедневной деятельности. Сюда также относится управление рисками инновационной деятельности, которое предполагает оценку и минимизацию возможных финансовых и нефинансовых угроз. Элементы бизнес-деятельности коммерческого банка формируют основу его взаимодействия с клиентами и рынком. К ним относятся продукты и услуги. В условиях современной цифровой экономики банк должен предлагать широкий спектр финансовых услуг, адаптированных к нуждам различных сегментов рынка, и обеспечивать их доставку через многообразные каналы, включая цифровые платформы, что является важной составляющей стратегии банка в инновационной сфере.

Планирование будущих изменений охватывает разработку и внедрение инновационных технологий, управление изменениями и устойчивое развитие, направленные на создание и поддержание конкурентных преимуществ банка в долгосрочной перспективе.

Все перечисленные и охарактеризованные составляющие инновационной деятельности коммерческого банка интегрированы в единую систему и формируют структуру, способную обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность в условиях динамичной экономической среды, сохраняя и повышая эффективность его деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аношко А. Р. Трансформация банковской деятельности в условиях развития цифровых технологий. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/295526/1/146-150.pdf>. (дата обращения: 30.09.2024)
2. Балацкий Е. В., Екимов Н. А. Инновационно-технологические матрицы и национальные стратегии экономического развития // *Управленец*. 2019. № 5. С. 9-19.
3. Банковские технологии и тренды мобильного банкинга 2024. URL: <https://www.in-aim.ru/blog/bankovskie-tehnologii-i-trendy-mobilnogo-bankinga/>. (дата обращения: 10.12.2024).
4. Богачёва Е. А. Инновации в банковском бизнесе // *Финансы и кредит: адаптация и тренды развития*. С. 1112–1114. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125604/1/978-5-91256-595-3_265.pdf. (дата обращения: 30.09.2024)
5. Бражников И. Б. Развитие инноваций в коммерческом банке в условиях международной изоляции // *Вестник науки*. 2023. Т. 2. № 11 (68). С. 21–27.
6. Брусакова И. А. Методы и модели оценки зрелости инновационной структуры // *Управленческие науки*. 2019. Т. 9. № 3. С. 56–62.
7. Технологические инновации в мировом банковском секторе экономики / О. В. Ваганова, Д. В. Гордя, С. М. Сидибе Махамату, В. Н. Голубоцких, Е. А. Прядко // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2023. Т. 13. № 1. С. 23-34.
8. Высоков В. В. Региональный банк в суверенной экономике. Ростов-на-Дону: ИПК РГЭУ (РИНХ), 2023. 69 с.
9. Горловой Д. Н. Тенденции развития банковских инноваций в Российской Федерации // *Вектор экономики*. 2020. № 4 (46) . С. 47.
10. Дудин М. Н., Шкондинский С. В., Усманов Д. И. Ключевые тенденции и закономерности развития цифровых бизнес-моделей банковских сервисов в индустрии 4.0 // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 5. С. 59–78
11. Котова К. Ю. Классификация банковских инноваций в цифровой экономике и оценка инновационного потенциала российских банков // *Финансы и кредит*. 2019. Т. 25. № 9(789) . С. 2022–2039.
12. Овчинникова О. П., Харламов М. М., Кокуйцева Т. В. Методические подходы к повышению эффективности управления процессами цифровой трансформации на промышленных предприятиях // *Креативная экономика*. 2020. № 7. С. 394

REFERENCES

1. Anoshko AR. Transformation of banking activity in the context of digital technology development. Available from: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/295526/1/146-150.pdf>. [Accessed 30 September 2024] (In Russ.).

2. Balatsky EV, Ekimova N.A. Innovation and technological matrices and national strategies of economic development. *Managerial*. 2019;(5):9-19. (In Russ.).
3. Banking technologies and trends of mobile banking 2024. Available from: <https://www.in-aim.ru/blog/bankovskie-tekhnologii-i-trendy-mobilnogo-bankinga/> [Accessed 12 December 2024] (In Russ.).
4. Bogacheva EA. Innovations in the banking business. Finance and credit: adaptation and development trends. P. 1112-1114. Available from: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125604/1/978-5-91256-595-3_265.pdf. [Accessed 30 September 2024] (In Russ.).
5. Brazhnikov IB. Development of innovations in a commercial bank in conditions of international isolation. *Bulletin of Science*. 2023;2(11(68)):21-27. (In Russ.).
6. Brusakova IA. Methods and models for assessing the maturity of the innovation structure. *Management Sciences*. 2019;9(3):56-62. (In Russ.).
7. Vaganova OV, Gordya DV, Sidibe Mahamadou SM, Golubotskikh VN, Pryadko EA. Technological innovations in the global banking sector of the economy / *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*. 2023;13(1):23-34. (In Russ.).
8. Vysokov VV. Regional bank in the sovereign economy. Rostov-on-Don: Publishing and Printing Complex of the Russian State Economic University (RINH); 2023. 69 p. (In Russ.).
9. Gorlovoy DN. Trends in the development of banking innovations in the Russian Federation. *Vector of Economics*. 2020;4(46):47. (In Russ.).
10. Dudin MN, Shkondinsky SV, Usmanov DI. Key trends and patterns in the development of digital business models of banking services in industry 4.0. *Finance: theory and practice*. 2021;(5):59-78 (In Russ.).
11. Kotova KY. Classification of banking innovations in the digital economy and assessment of the innovative potential of Russian banks. *Finance and Credit*. 2019;25(9(789)):2022-2039. (In Russ.).
12. Ovchinnikova OP, Kharlamov MM, Kokuitseva TV. Methodological approaches to improving the efficiency of managing digital transformation processes in industrial enterprises. *Creative Economics*. 2020;(7):394. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Ольга Сергеевна Солёная – аспирант кафедры финансов, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия. E-mail: olga.avakyan.93@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Olga S. Solenaya – PhD Student at the Department of Finance, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia. E-mail: olga.avakyan.93@mail.ru