

вс 1/6  
от 25.05.26

«Дальневосточный филиал  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»

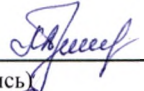
Экономический факультет  
Кафедра «Экономика и управление»

**Выпускная квалификационная работа**  
*по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»*  
*направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»*

Инновационный подход к развитию коммерческих организаций


Научный руководитель:  
д-р. экон. наук, доцент

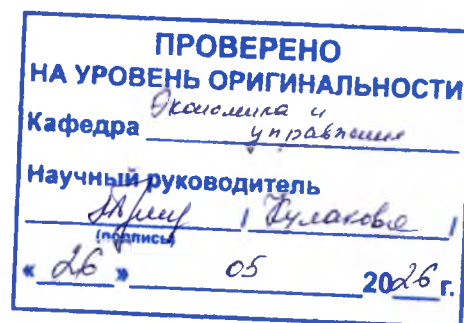
Кулакова Людмила Ивановна

  
(подпись)  
« 26 » 05 2026 г.

Студент группы БЭ-2022

Григорьева Полина Алексеевна

  
(подпись)  
« 26 » мая 2026 г.



г. Петропавловск-Камчатский  
2026 год

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>	6
1.1. Понятие, сущность и эволюция инновационного подхода в менеджменте	6
1.2. Классификация инноваций и их роль в развитии коммерческих организаций	9
1.3. Современные модели управления инновационной деятельностью	11
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»</b>	15
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности АО «Россельхозбанк»	15
2.2. Анализ текущих инновационных продуктов и технологий банка	22
2.3. Выявление проблем и ограничений внедрения инновационного подхода в АО «Россельхозбанк»	27
<b>ГЛАВА 3. ПРОГНОЗ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»</b>	30
3.1. Тренды и прогноз развития банковских инноваций в России	30
3.2. Разработка мероприятий по улучшению инновационной стратегии АО «Россельхозбанк»	33
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	39
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	43

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамично меняющейся рыночной среды, цифровой трансформации экономики и усиления глобальной конкуренции традиционные модели развития коммерческих организаций перестают обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества. Инновационный подход выступает не просто как инструмент роста, а как базовый принцип выживания и долгосрочной успешности бизнеса. Высокая скорость устаревания технологий, изменение потребительских предпочтений и необходимость постоянной адаптации требуют от компаний перехода от эпизодических улучшений к системному инновационному развитию. Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью разработки и внедрения эффективных механизмов управления инновациями, позволяющих коммерческим организациям повышать свою конкурентоспособность, капитализацию и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Целью работы является разработка теоретически обоснованных и практически значимых рекомендаций по внедрению и совершенствованию инновационного подхода к развитию коммерческой организации (на примере АО «Россельхозбанк»).

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы инновационного подхода к развитию коммерческих организаций;
- систематизировать модели, типы и методы реализации инновационной стратегии развития бизнеса;
- провести анализ организационно-экономической характеристики АО «Россельхозбанк»
- провести анализ и оценку инновационного подхода в АО «Россельхозбанк»;

- выявить ключевые проблемы и барьеры, препятствующие внедрению инновационного подхода в деятельности банка;
- разработать комплекс практических мер и механизмов по реализации инновационного подхода в АО «Россельхозбанк».

Объект исследования — деятельность коммерческой организации — АО «Россельхозбанк».

Предмет исследования — управленческие отношения, методы и инструменты реализации инновационного подхода, обеспечивающие устойчивое развитие коммерческой организации.

Теоретические основы инновационного развития заложены в работах классиков экономической науки: Й. Шумпетера, П. Друкера, Р. Солоу. Значительный вклад в развитие теории инновационного менеджмента внесли зарубежные исследователи: К. Кристенсен (подрывные инновации), Г. Чесбро (открытые инновации), Э. Роджерс (диффузия инноваций), а также российские ученые: А.И. Пригожин, Ю.В. Яковец., Н.Д. Кондратьев.

На сегодняшний день в научной литературе широко освещены вопросы классификации инноваций, управления инновационными проектами и оценки эффективности инновационной деятельности. Однако недостаточно разработанными остаются аспекты, связанные с интеграцией инновационного подхода в общую стратегию развития конкретных коммерческих организаций с учетом их отраслевой специфики, размера и стадии жизненного цикла. Вопросы преодоления сопротивления персонала инновациям, сочетания операционной и инновационной деятельности, а также адаптации зарубежных моделей инновационного развития к современным российским условиям требуют дальнейшего исследования.

Теоретической базой послужили фундаментальные концепции инновационного менеджмента, стратегического управления, теории организации и экономики предприятия. Методологическая основа включает общенаучные методы познания: системный, процессный и ситуационный подходы. В работе использованы методы: анализ и синтез, индукция и

дедукция, сравнительный и факторный анализ, экспертных оценок, а также методы стратегического планирования.

Эмпирическую базу составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и Центрального Банка Российской Федерации (ЦБ РФ), аналитические обзоры Министерства экономического развития РФ (Минэкономразвития РФ), данные бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности АО «Россельхозбанк» за последние 5 лет, нормативно-правовые акты РФ, регулирующие инновационную деятельность и результаты собственных наблюдений и анализа документов.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные в работе рекомендации и модели могут быть непосредственно использованы руководителями и специалистами коммерческих организаций для:

- формирования и корректировки стратегии инновационного развития;
- преодоления организационного сопротивления инновациям;
- внедрения конкретных инновационных инструментов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## **1.1. Понятие, сущность и эволюция инновационного подхода в менеджменте**

В современных условиях, когда внешняя среда становится всё более турбулентной, а жизненные циклы товаров и технологий стремительно сокращаются, традиционные модели менеджмента, ориентированные на стабильность и предсказуемость, уже не могут обеспечить устойчивое развитие организаций. Именно поэтому на передний план выходит инновационный подход в менеджменте.

Инновационный подход в менеджменте — это система принципов, методов и инструментов управления, нацеленная на постоянное систематическое обновление всех аспектов деятельности организации: от продуктов и производственных процессов до бизнес-моделей, организационной культуры и способов взаимодействия с внешней средой. В отличие от классического, поддерживающего менеджмента, который стремится к минимизации отклонений и повышению эффективности существующих операций, инновационный подход рассматривает изменения не как угрозу, а как главный ресурс развития.

Сущность инновационного подхода раскрывается через несколько ключевых аспектов:

1. управление знаниями — превращение неявных знаний сотрудников в явные организационные активы (компания, использующая инновационный подход, учится быстрее, чем её конкуренты);
2. поощрение внутреннего предпринимательства, или интрапренерства (любой сотрудник может предложить и реализовать новшество);
3. отказ от жёстких бюрократических структур в пользу проектных, матричных, сетевых и экосистемных форм с гибкими ролями;

4. системное управление рисками (создание «безопасной среды» для экспериментов);
5. ориентация на опережение и формирование новых рынков.

Эволюция инновационного подхода, прошла несколько этапов, каждый из которых обогатил управленческий инструментарий.

Первый этап — классический, охватывает период с 1910-х по 1950-е годы. На этом этапе инновации воспринимались преимущественно как технические изобретения, а менеджмент занимался в основном их внедрением, но не генерацией. Йозеф Шумпетер ввёл понятие «новых комбинаций», а Фредерик Тейлор и Анри Файоль разрабатывали инновации в организации труда и административных процессах. Однако ключевой недостаток этого этапа заключался в том, что инновация была отделена от стратегии и оставалась функцией исключительно научно-исследовательских отделов.

Второй этап — 1960–1980-е годы, время осознания инновации как процесса. Появляются линейно-последовательные модели — «технологический толчок» и «рыночное притяжение». В организациях вводятся должности директоров по инновациям и проектные офисы, получает развитие портфельное управление, когда инновационные проекты оцениваются наравне с текущими бизнесами с помощью матриц Бостонской консалтинговой группы (инструмент, помогающий компаниям оценить свой портфель продуктов, сбалансировать его и распределить ресурсы между товарами) или МакКинси (модель, которая помогает оценить перспективность бизнеса целиком, его отдельных направлений или товаров).

Третий этап — 1980–1990-е годы, интеграционная парадигма. Ключевым вкладом этого периода стала теория подрывных инноваций Клейтона Кристенсена. Он показал, что успешные компании часто терпят крах именно потому, что слишком хорошо слушают своих текущих клиентов и игнорируют радикальные новшества на периферии рынка. В ответ на это менеджмент начинает развивать амбидекстрию — способность одновременно

эксплуатировать существующие компетенции и исследовать новые возможности. Также в это время широко распространяются методы всеобщего управления качеством и бережливого производства, где инновации понимаются как непрерывное улучшение.

Четвертый этап — 2000–2010-е годы, парадигма открытых инноваций, сформулированная Генри Чесбро. В условиях информационной экономики компании не могут и не должны держать все инновации внутри. Открытые инновации предполагают активный обмен идеями с внешней средой: краудсорсинг, корпоративные акселераторы, совместные исследовательские консорциумы. Это потребовало пересмотра управления интеллектуальной собственностью — не только блокирование, но и лицензирование. На этом же этапе широко внедряются методы дизайн-мышления, ориентированные на эмпатию к пользователю и быстрое прототипирование.

Пятый этап — 2010-е годы и по настоящее время, платформенный и экосистемный. Цифровая трансформация кардинально ускорила инновационные циклы. В менеджмент приходят методологии Agile, Scrum, Lean Startup, где план рассматривается как гипотеза, а продукт создаётся через короткие итерации с постоянной обратной связью. Ключевой инновацией становится сама бизнес-модель: платформенные компании управляют не ресурсами, а взаимодействиями. Конкурируют уже не компании, а экосистемы партнёров.

С 2020 года современным трендом в инновационном подходе являются антропоцентризм и устойчивость. Всё большее значение приобретают инновации ради устойчивого развития и социального воздействия, а не только ради прибыли. Развиваются организации, где инновации рождаются из самоуправления и целостности. И, безусловно, искусственный интеллект становится соавтором инноваций, помогая генерировать идеи и предсказывать рыночные тренды.

Эволюция инновационного подхода в менеджменте — это путь от управления изобретениями к управлению способностью организации

постоянно обучаться, адаптироваться и создавать будущее. Инновационный подход сегодня — не факультативная надстройка, а базовая компетенция выживания и развития любой организации, стремящейся сохранить конкурентоспособность в условиях неопределённости.

## **1.2. Классификация инноваций и их роль в развитии коммерческих организаций**

Для управления инновационной деятельностью необходимо тщательное изучение инноваций. Прежде всего необходимо уметь отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения — цвета, формы и т.п.); незначительных технических или внешних изменений в продуктах, оставляющих неизменными конструктивное исполнение и не оказывающих достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов; от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов, с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов предприятия.

Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций.

В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные. Продуктовые инновации включают в себя применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов, а процессные означают новые методы организации производства, они могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия.

По типу новизны для рынка инновации делятся на:

- новые для отрасли в мире;

- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

По месту инноваций в системе (на предприятии) можно выделить:

- инновации «на входе» предприятия (изменения в выборе сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);
- инновации «на выходе» предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);
- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

- радикальные (базовые);
- улучшающие в) модификационные (частные).

В 1998 году научно-исследовательским институтом системных исследований (РНИИСИ) предложена расширенная классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. Согласно этому признаку инновации подразделяются на: технологические, производственные, экономические, торговые, социальные и инновации в области управления.

Многообразие классификаций подчеркивает, что инновационный процесс носит комплексный характер и охватывает все аспекты деятельности предприятий.

В период экономических колебаний предприятия работают под сильным экономическим давлением, что заставляет их постоянно повышать эффективность всех процессов, осуществляемых на предприятии, при одновременном снижении эксплуатационных расходов. Именно поэтому инновации играют важную роль в процессе управления предприятием, являясь основой для поддержания их на рынке, улучшение конкурентоспособности. Инновации являются одними из наиболее важных факторов, определяющих развитие экономики отдельных стран и предприятий. Инновация требует от предприятий обязательства адекватного финансирования, соответствующего

персонала, знаний, правильных навыков и культуры, творчества и открытости к новым идеям. Именно инновации являются движущей силой конкуренции, которая создает преимущества, обеспечивает рост, является стратегическим ресурсом и основным элементом прогресса предприятия. Инновации позволяют снизить издержки производства, повысить его качество, расширить ассортимент продукции для более полного удовлетворения потребностей потребителей, более оперативно реагировать на изменения, сократить потребление сырья и энергии, снизить вредное воздействие на окружающую среду, повысить безопасность.

### **1.3. Современные модели управления инновационной деятельностью**

Современные модели управления инновационной деятельностью отражают эволюцию подходов к созданию, развитию и коммерциализации инноваций в условиях быстро меняющегося рынка, глобализации и цифровизации. Среди ключевых моделей можно выделить Stage-Gate, открытые инновации и интегрированные модели, сочетающие элементы разных подходов.

Stage-Gate — это операционная основа для управления инновационными проектами, разработанная Робертом Купером в 1980-х годах. Модель предполагает разделение процесса разработки продукта или услуги на отдельные этапы, между которыми расположены контрольные точки для принятия решений о продолжении или прекращении проекта.

В России данный подход применяют такие крупные компании, как Авито, Сбербанк, Газпром нефть, Северсталь и другие.

Типичная структура Stage-Gate включает пять этапов:

1. концепция проекта — предварительное исследование и определение границ проекта;

2. бизнес-план — детальное изучение рынка, клиентов и технических возможностей, формирование бизнес-кейса;
3. разработка — детальное проектирование операций или производственного процесса;
4. тестирование и утверждение — испытания в лаборатории, на заводе и на рынке для проверки работоспособности продукта;
5. запуск — начало полномасштабного производства, маркетинга и продаж.

На каждой контрольной точке принимается одно из решений:

- Go — утверждение плана мероприятий на следующий этап и выделение ресурсов.
- Kill — закрытие проекта.
- Hold — постановка проекта на паузу для получения дополнительных данных.
- Recycle — возврат проекта на предыдущий этап для доработок.

К преимуществам данной модели относятся снижение рисков, эффективное распределение ресурсов, повышение прозрачности процессов, улучшение координации между подразделениями. Однако классическая Stage-Gate критикуется за жёсткую линейную структуру, которая может быть неэффективна в условиях высокой неопределённости и динамичности открытых инноваций.

Концепция открытых инноваций была введена Генри Чесбро в 2003 году. Она предполагает, что компании должны не только генерировать собственные идеи, но и активно привлекать внешние знания, технологии и ресурсы для ускорения инноваций, а также направлять внутренние разработки на внешние рынки для их реализации другими участниками. В России эту концепцию активно применяют Яндекс, МТС, Росатом, Сбербанк.

Существует два типа открытых инноваций:

- входящие — поиск и приобретение внешнего опыта, сканирование внешней среды для выявления перспективных идей;

- исходящие — целенаправленная коммерциализация внутренних идей вовне (например, через лицензирование технологий или сотрудничество с стартапами).

К инструментам открытых инноваций относятся корпоративные венчурные фонды, бизнес-инкубаторы и акселераторы, конкурсы идей и хакатоны, сотрудничество с университетами, исследовательскими лабораториями и стартапами.

Открытые инновации позволяют сократить время вывода продуктов на рынок, использовать глобальные знания и снизить затраты на собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Однако они сопряжены с рисками потери уникальности и нарушения прав на интеллектуальную собственность.

Интегрированные модели сочетают элементы разных подходов к управлению инновациями. Например, Agile-Stage-Gate (A-S-G) — гибридная модель, которая объединяет структурированность Stage-Gate с гибкостью методологии Agile.

Особенности A-S-G-модели:

- минимизация общего времени инновационного процесса за счёт чёткого определения длительности этапов;
- варьирование количества стадий в зависимости от сложности разработки и объёма финансирования;
- необходимость координации между подразделениями на каждой стадии;
- взаимодействие с заказчиками и пользователями на всех стадиях инновационного процесса.

Такие модели позволяют адаптировать управление инновациями под конкретные условия компании, учитывая её размер, стратегию, ресурсы и уровень неопределённости.

Также существуют и другие подходы:

- интегрированная система менеджмента, включающая управление инновациями, качеством, проектами, рисками (в том числе экологическими, промышленными, информационными);
- управление знаниями как ключевой элемент инновационного процесса, включает кодификацию, защиту и использование знаний для ускорения инноваций;
- цифровые инструменты и технологии (например, Big Data, машинное обучение) для анализа рынков, прогнозирования трендов и оптимизации инновационных процессов.

Выбор модели управления инновациями зависит от специфики компании, её стратегии, ресурсов и внешней среды. В современных условиях часто требуется комбинация подходов, адаптированных под конкретные задачи и условия.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности АО «Россельхозбанк»**

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (сокращённое фирменное наименование АО «Россельхозбанк») было создано 24 апреля 2000 года для развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий России. Сейчас это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. 100% акций банка находится в собственности государства.

Миссия АО «Россельхозбанк» - добиться синергии сельской местности и мегаполиса, чтобы они обогащали друг друга. Каждый год банк наращивает объёмы кредитования агропромышленного комплекса (АПК). В 2025 году было направлено в АПК 2,1 трлн. рублей.

Кроме того, банк запускает свои образовательные проекты в сфере АПК, помогает и поддерживает молодых предпринимателей, исследователей и учёных, помогая им воплотить инновационные идеи и проекты в жизнь.

За 25 лет АО «Россельхозбанк» профинансировал более 6 тысяч инвестпроектов. Производство каждого второго килограмма свинины и говядины, каждого второго литра молока в стране осуществляется при финансовой поддержке банка.

«АО «Россельхозбанк» входит в число самых крупных и устойчивых банков страны по размеру активов и капитала. Кредитный портфель банка за 2025 год составил около 4,37 трлн. рублей. Банк является ключевым участником Госпрограммы развития АПК, а также принимает участие в реализации приоритетных национальных проектов.

Организационная структура АО «Россельхозбанк» построена по линейно-функциональному принципу. Это обеспечивает чёткое разделение зон ответственности: каждый отдел занимается своим направлением, что позволяет эффективно управлять всеми аспектами деятельности банка.

Высшим органом в АО «Россельхозбанк» является Общее собрание акционеров. Стратегическое руководство и контроль осуществляет Наблюдательный совет, а оперативное управление — Правление и Председатель Правления. С июня 2018 года председателем правления АО «Россельхозбанк» является Борис Павлович Листов.

Основными задачами АО «Россельхозбанк» являются: увеличение объёма продаж банковских продуктов и услуг, расширение клиентской базы и укрепление имиджа, в том числе путём улучшения качества обслуживания клиентов.

По данным Центрального Банка Российской Федерации на данный момент на территории Российской федерации находятся 64 филиала АО «Россельхозбанк» и 1298 дополнительных офисов и более 5000 банкоматов. Также у Банка более 10 миллионов розничных и корпоративных клиентов.

По данным АО «Россельхозбанк» на 2026 год число сотрудников, работающих в банке, составляет более 30 тысяч человек. Каждый сотрудник Банка выполняет определённую работу, имеет обязанности, соответствующие его должности в штатном расписании и обеспечивает точное и своевременное выполнение операций и оформление документов. Работники АО «Россельхозбанк» несут ответственность за разглашение сведений, составляющих банковскую, служебную и коммерческую тайну, включая возмещение нанесенного ущерба, в порядке, установленном законодательством.

Финансовый сектор России в 2025 году испытал острый кадровый голод, который, по данным SuperJob, затронул около 78% компаний из всех отраслей экономики. Несмотря на то, что общее количество открытых вакансий уменьшилось, дефицит специализированных кадров остаётся значительным.

В 2026 году дефицит квалифицированных кадров в финансовом секторе сохраняется. Чтобы с этим справиться, компании применяют внутренние обучающие программы, проводят курсы переподготовки сотрудников, улучшают бизнес-процессы и развивают креативные формы мотивации и вовлечения персонала.

Дефицит квалифицированных кадров испытывает и АО «Россельхозбанк». Проанализировав данные с популярных порталов для публикации вакансий (hh.ru, SuperJob, Работа.ру, Авито Работа и др.) и отраслевых изданий, можно выделить устойчивые тренды на рынке труда.

Многие вакансии переоткрываются с регулярностью раз в несколько месяцев, что косвенно указывает на высокий спрос и определенную «текучку» на таких позициях как: клиентские менеджеры, специалисты по телемаркетингу, кредитные специалисты, экономисты, специалисты в области информационных технологий (ИТ) и цифровые специалисты, HR-специалисты и других.

Нормативно-правовая база АО «Россельхозбанк» состоит из Конституции Российской Федерации, Федеральных законов (например, Федеральный закон № 395-1-ФЗ «О банках и банковской деятельности», Федеральный закон № 86-ФЗ «О Центральном банке РФ», Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и другие), Гражданского кодекса Российской Федерации, Налогового кодекса Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации.

Об эффективности деятельности АО «Россельхозбанк» и его лидирующей позиции на рынке могут свидетельствовать финансовые результаты деятельности банка.

Таблица 1

Активы баланса АО «Россельхозбанк» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 млн.руб.		2021 млн.руб.		2022 млн.руб.	
	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %
Денежные средства	66 419	5,02	71 544	1,72	78 750	3,85

Средства в Центральном Банке РФ	116 441	11,05	166 988	4,03	72 059	3,6
Средства в кредитных организациях	6 188	0,16	12 809	0,3	5 367	0,13
Чистые вложения в ценные бумаги	26 458	0,7	141 98	0,34	92 391	4,22
Чистая ссудная задолженность	2 899 820	75,92	3 150 916	76,05	3 345 867	78,85
Основные средства, материальные запасы	63 690	4,67	71 167	1,72	72 615	3,57
Прочие активы	94 595	2,48	-	-	-	-
Всего активов	3 819 671	100	4 142 947	100	4 243 815	100

Источник: составлено автором по данным [16].

Таблица 2

Активы баланса АО «Россельхозбанк» за 2023-2025 гг.

Показатель	2023 млн.руб.		2024 млн.руб.		2025 млн.руб.	
	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %
Денежные средства	48 787	1,03	55 740	1,01	47 060	0,81
Средства в Центральном Банке РФ	144 811	3,06	185 812	3,35	176 866	3,03
Средства в кредитных организациях	7 781	0,16	153 496	2,77	318 439	5,46
Чистые вложения в ценные бумаги	88 912	1,88	92 188	1,66	311 574	5,34
Чистая ссудная задолженность	3 705 440	78,4	4 315 757	77,87	4 479 354	76,7
Основные средства, материальные запасы	79440	1,68	101496	1,83	123 066	2,11
Прочие активы	-	-	-	-	-	-
Всего активов	4 722 702	100	5 542 123	100	5 836 097	100

Источник: составлено автором по данным [16].

В структуре активов доминирующими статьями на протяжении всего анализируемого периода являются «Чистая ссудная задолженность», «Средства в Центральном Банке РФ» и «Чистые вложения в ценные бумаги». Остальные показатели имеют незначительный удельный вес, но все же формируют суммарные активы.

Таблица 3

Анализ динамики активов баланса АО «Россельхозбанк» за 2020-2025 гг.

Показатель	Динамика 2020-2021,%	Динамика 2021-2022,%	Динамика 2022-2023,%	Динамика 2023-2024,%	Динамика 2024-2025,%
Денежные средства	-11,45	33,90	-38,05	12,47	-15,57
Средства в Центральном Банке РФ	49,98	-58,73	100,96	22,06	-4,81
Средства в кредитных организациях	101,05	-56,86	44,98	94,93	107,46
Чистые вложения в ценные бумаги	-42,86	511,13	-3,76	3,55	237,98
Чистая ссудная задолженность	-2,84	18,75	10,4	14,14	3,79
Основные средства, материальные запасы	8,15	5,41	9,4	21,73	121,25
Прочие активы	-	-	-	-	-
Всего активов	1,56	9,39	11,28	14,79	5,30

Источник: составлено автором по данным [16].

Доля средств, находившихся в Центральном Банке РФ, по сравнению с 2020 годом увеличилась на 51,9% (2020 – 116 441 млн.руб., 2025 – 176 866 млн.руб.).

Чистые вложения в ценные бумаги за 2021-2022 г. возросли на 511,13% и составили 92 391 млн.руб. В отчёте за 2025 год чистые вложения в ценные бумаги составили 311 574 млн.руб.. Денежные средства уменьшились с 66 419 млн. руб. (2020 год) на 29,2 % и составили на 2025 – 47 060 млн.руб..

За анализируемый период средства в кредитных организациях увеличились на 82,3%, а основные средства и материальные запасы на 51,6%.

Таблица 4

Анализ структуры пассива баланса АО «Россельхозбанк» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 млн.руб.		2021 млн.руб.		2022 млн.руб.	
	Σ	Уд.вес,%	Σ	Уд.вес,%	Σ	Уд.вес,%
Средства в кредитных организациях	71 132	2,35	59 434	1,58	196 585	4,93
Средства клиентов	2 527 057	83,52	3 271 494	87,28	3 505 808	87,90

Выпущенные долговые ценные бумаги	263 302	8,70	308 966	8,24	261 735	6,56
Прочие обязательства	36 521	1,21	21 700	0,58	-	-
Резервы на прочие потери	1 423	0,05	1 397	0,03	-	-
Всего пассивов	3 025 392	100	3 748 053	100	3 988 278	100

Источник: составлено автором по данным [16].

Таблица 5

Анализ структуры пассива баланса АО «Россельхозбанк» за 2023 – 2025 гг.

Показатель	2023 млн.руб.		2024 млн.руб.		2025 млн.руб.	
	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %	Σ	Уд.вес, %
Средства в кредитных организациях	96 757	2,19	322 518	6,19	666 439	12,24
Средства клиентов	3 788 458	85,88	4 455 850	85,63	4 412 066	81,07
Выпущенные долговые ценные бумаги	158 829	3,6	176 840	3,39	132 058	2,43
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-
Резервы на прочие потери	-	-	-	-	-	-
Всего пассивов	4 411 029	100	5 203 175	100	5 442 547	100

Источник: составлено автором по данным [16].

В структуре пассивов доминирующими статьями на протяжении всего анализируемого периода являются «Средства клиентов» и «Выпущенные долговые ценные бумаги».

Остальные показатели имеют незначительный удельный вес, но все же формируют суммарные пассивы.

Таблица 6

Анализ динамики пассивов баланса АО «Россельхозбанк» за 2020-2025 гг.

Показатель	Динамика 2020-2021, %	Динамика 2021-2022, %	Динамика 2022-2023, %	Динамика 2023-2024, %	Динамика 2024-2025, %
Средства в кредитных организациях	12,58	230,76	-14,55	69,99	106,64
Средства клиентов	0,40	7,16	13,86	14,97	-0,98
Выпущенные долговые ценные бумаги	-6,12	-15,28	-6,57	10,18	-25,32

Прочие обязательства	9,45	-	-	-	-
Резервы на прочие потери	1,53	-	-	--	--
Всего пассивов	2,18	6,40	11,95	15,22	4,60

Источник: составлено автором по данным [16].

За анализируемый период (2020-2025 гг.) совокупные пассивы увеличились на 79,9 % и достигли 5 трлн.руб. Основой роста являлись кредиты клиентам и средства Центрального Банка РФ. Сумма выпущенных долговых обязательств уменьшилась на 49,85% и составила на 2025 – 132 058 млн.руб. (2020 – 263 302 млн.руб., 2025 – 132 058 млн.руб.).

Средства в кредитных организациях возросли на 595 307 млн.руб. и на 2025 составили 666 439 млн.руб. (2020 – 71 132 млн.руб., 2025 – 666 439 млн.руб.).

АО «Россельхозбанк» входит в число самых устойчивых и крупных банков нашей страны по размеру капитала и активов. В 2026 году собственный капитал АО «Россельхозбанк» составляет 582,6 млрд. рублей, а размер уставного капитала — 526,04 млрд. рублей.

Анализируя эффективность деятельности АО «Россельхозбанк», можно отметить, что уровень его деятельности соответствует требованиям современного отечественного банковского бизнеса. Все приоритетные программы АО «Россельхозбанк» с учётом Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации и Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия выполняются банком в полной мере.

Таблица 7

Анализ показателей отчета о финансовых результатах АО

«Россельхозбанк» за 2020 - 2025 г.г.

Показатель	2020 млн.руб.	2021 млн.руб.	2022 млн.руб.	2023 млн.руб.	2024 млн.руб.	2025 млн.руб.
Процентные доходы, всего, в том числе:	234 245	256 106	358 600	417 929	674 473	820 661
от размещения средств в кредитных организациях	6 928	8 251	17 532	24 090	66 952	52 114

от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	203 898	221 895	301 027	354 085	550 839	707 574
от вложений в ценные бумаги и иные финансовые активы	23 418	25 959	40 039	39 753	56 681	60 971
Процентные расходы, всего, в том числе:	162 217	170 816	287 979	295 584	559 928	692 830
по привлеченным средствам кредитных организаций	5 883	8 914	8 402	19 278	48 966	63 254
по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	131 536	137 639	257 539	259 048	486 296	606 181
по выпущенным ценным бумагам и иным финансовым активам	24 798	24 263	22 037	17 257	24 664	23 394
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	72 027	85 839	70 621	122 345	114 545	127 830
Комиссионные доходы	26 929	27 301	28 538	25 547	25 164	25 457
Комиссионные расходы	3 357	3 647	4 829	4 378	4 810	5 590
Изменение резерва на возможные потери	- 33 586	- 28 452	- 16 776	- 51 918	- 4 465	- 35 680
Финансовый результат	426	- 4 433	7 797	13 535	37 057	56 413

Источник: составлено автором по данным [16].

Таблица 8

Анализ динамики показателей отчета о финансовых результатах АО  
«Россельхозбанк» за 2020 - 2025 г.г.

Показатель	Динамика 2020-2021,%	Динамика 2021-2022,%	Динамика 2022-2023,%	Динамика 2023-2024,%	Динамика 2024-2025,%
Процентные доходы, всего, в том числе:	9,33	40,02	16,54	61,38	21,67
от размещения средств в кредитных организациях	19,09	112,48	37,41	177,92	- 22,16
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	8,83	35,66	17,62	55,56	28,45
от вложений в ценные бумаги и иные финансовые активы	12,14	54,23	- 0,71	42,58	7,56
Процентные расходы, всего, в том числе:	5,30	68,59	17,62	89,43	23,73
по привлеченным средствам кредитных организаций	51,52	- 5,74	129,45	153,99	29,17

по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	4,63	87,11	0,59	87,72	24,65
по выпущенным ценным бумагам и иным финансовым активам	- 2,16	- 9,17	- 21,69	42,92	- 5,15
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	19,17	- 17,29	73,24	- 6,37	11,60
Комиссионные доходы	1,38	4,53	- 10,48	- 1,50	1,16
Комиссионные расходы	8,64	32,41	- 9,33	9,87	16,22
Изменение резерва на возможные потери	- 15,28	- 41, 04	209,48	- 91,40	699,10
Финансовый результат	- 1 140,61	75,89	73,59	173,79	52,23

Источник: составлено автором по данным [16].

Масштаб деятельности банка стремительно растёт, его процентные доходы увеличились с 234 млрд. руб. в 2020 году до 820,7 млрд. руб. в 2025 году в 3,5 раза. Основной драйвером является кредитование клиентов (не кредитных организаций): за тот же период рост с 203,9 до 707,6 млрд. руб.

Чистая процентная маржа нестабильна, но остаётся положительной. В 2022 году показатель снизился до 70,6 млрд руб., несмотря на рост доходов. Банк зарабатывает на кредитовании, но эффективность сильно зависит от разницы между ставками по размещению и привлечению.

Комиссионные доходы практически не менялись в течении свего исследуемого периода. Это означает, что банк не диверсифицирует доходы за счёт расчётно-кассовых услуг, гарантий и т.п. – рост прибыли идёт исключительно за счёт чистого процентного дохода и управления резервами. Также АО «Россельхозбанк» демонстрирует уверенный выход из убыточности. Финансовые результаты 2022 – 2025 года показывают устойчивый рост.

За исследуемый период АО «Россельхозбанк» значительно нарастил кредитный портфель и процентные доходы. Однако чистая процентная маржа неустойчива, комиссионные доходы не растут, а кредитные риски остаются высокими. Тем не менее, благодаря росту чистых процентных доходов и

частичному сокращению резервов в отдельные годы, банк преодолел убыток 2021 года и к 2025 году вышел на чистую прибыль более 50 млрд руб., что свидетельствует об улучшении общей эффективности деятельности. Это рекордный показатель за 25 лет работы.

## **2.2. Анализ текущих инновационных продуктов и технологий банка**

Одним из ключевых векторов развития АО «Россельхозбанк» является полная ликвидация зависимости от зарубежного программного обеспечения в критически важных системах. Этот процесс охватывает практически все уровни ИТ-инфраструктуры и уже приносит измеримые результаты.

В рамках масштабного проекта по модернизации банк перевел региональную сеть передачи данных, офисную инфраструктуру и каналы дата-центров на отечественные решения компании Eltex. Для процессингового центра была создана новая инфраструктура на базе оборудования YADRO, что позволило заместить критически важные компоненты зарубежного производства.

Собственная разработка РСХБ — платформа App.Farm — стала победителем конкурса «ITSM-проект года 2026». Она объединяет более 2000 микросервисов и 290 внешних интеграций для таких сервисов, как Banki.ru и Yandex, обеспечивая высокую масштабируемость и независимость систем.

Кроме того, произведена замена зарубежной системы ITSM (платформа для автоматизации процессов управления ИТ-услугами) на отечественную платформу «Диво». Система уже охватила более 30 000 сотрудников в 5 000 подразделениях и автоматизировала свыше 2 000 услуг.

Также банк переходит на российский Java-стек, что обеспечит надежность и безопасность сервисов независимо от зарубежных поставщиков. Также завершен переход на российскую IDP-платформу ContentCapture, которая ежемесячно обрабатывает около 1 млн документов.

В настоящее время искусственный интеллект (далее ИИ) является ключевым драйвером бизнес-эффективности. Основой служит собственная платформа АО «Россельхозбанк» RAISA (RSHB AI Systems and Applications), разработанная в 2023 года для централизации управления данными и моделями машинного обучения. Порядка 3000 сотрудников ежедневно используют ИИ-модели. По итогам 2025 года экономический эффект от ИИ составил около 1 млрд рублей, а к 2029 году уже внедренные модели должны принести от 5 до 10 млрд рублей.

Искусственный интеллект решает такие задачи, как оптимизация сетей (например, построение оптимальной модели размещения банкоматной сети), работа с клиентами (создание наиболее выгодных продуктов), автоматизация (умный и быстрый поиск, генерация документов и контекстные подсказки для снижения нагрузки на сотрудников).

Также АО «Россельхозбанк» стал первым банком в России, получившим государственную аккредитацию на собственную коммерческую биометрическую систему (КБС) от Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Это позволяет банку выйти за рамки внутренних операций и предлагать биометрические решения стороннему бизнесу. Биометрические данные можно зарегистрировать в любом отделении. Это позволяет клиентам получать финансовые услуги дистанционно, без посещения офиса, подтверждая личность по фото и голосу.

Учитывая профиль банка, его технологии особенно сильны в агропромышленной сфере. Цифровая экосистема «Свое» Россельхозбанка создана для объединения агробизнеса, фермеров и обычных потребителей. Сервисы «Свое Село» и «Свое Бизнес» закрывают ключевые потребности сельхозпроизводителей, а маркетплейс «Свое Родное» помогает фермерам продавать продукты напрямую потребителям без дополнительных комиссий.

Также РСХБ создал новую платформу «Я в Агро», которая объединяет школьников, студентов, соискателей и работодателей АПК для построения «бесшовной» карьерной траектории. В программе уже зарегистрировано более

200 000 пользователей, размещено около 60 000 вакансий от 19 000 работодателей и подключено 870 учреждений. Образовательная платформа «Агроклассы» помогает школьникам узнать больше об агроотрасли и определиться с выбором профессии благодаря видеоурокам от ученых и предпринимателей.

Проект банка «Школа фермера» предоставляет бесплатное обучение практическим навыкам ведения хозяйства на базе Аграрных Вузов России. Проект уже охватил 83 региона, обучив порядка 8 000 человек.

Также представлена новая информационная система банка «Цифровой офис сотрудника» (ЦОС) — платформа, объединяющая 50 корпоративных сервисов для коммуникации и автоматизации рутины. Благодаря ему каждый сотрудник может:

- получить доступ к информационным сервисам Банка в любой момент;
- редактировать встречи в корпоративном календаре со смартфона;
- найти нужную информацию о коллегах и подразделениях, что особенно важно для новых сотрудников и при удалённом режиме работы;
- получить удалённый доступ к задачам с удобной фильтрацией;
- создавать заявки и заказывать справки.

Корпоративный университет Россельхозбанка с 2008 года проводит обучение сотрудников головного офиса и региональных филиалов с методической поддержкой. Здесь работает 5 учебных центров на базе филиалов. Среди пройденных курсов — «Управление сервисом», «Эмоциональный интеллект», «Ситуационное руководство».

Кроме того, в 2022 году в ЦОС был создан сервис «Банк идей». Это сервис информационного обмена, в котором любой работник Банка может направлять идеи по созданию нового или улучшению/оптимизации действующего процесса, продукта, услуги и технологии Банка. За всё время существования сервиса сотрудниками было предложено более 8500, которые касались абсолютно разных процессов, например таких как обеспечение противодействия мошенническим операциям по счетам клиентов, подготовка

отчетности банка, подготовка отчетности по МСФО, организация бэк-офисного сопровождения кредитов физических и юридических лиц и других. Большая часть идей успешно реализована. Некоторые из неисполненных предложений были направлены в другие подразделения банка для доработки.

Банк добился значительного прогресса в технологическом развитии, полностью переориентировав свою стратегию в ответ на внешние вызовы.

### **2.3. Выявление проблем и ограничений внедрения инновационного подхода в АО «Россельхозбанк»**

Безусловно, комплексный инновационный подход банка сталкивается с рядом системных ограничений. Одним из ключевых вызовов сегодня являются устаревшие системы программного обеспечения. Старое ПО от зарубежных вендоров уже давно перестало справляться с растущей нагрузкой и цифровыми требованиями. Интеграции новых продуктов занимали недели, запуск новых процессов требовал доработки кода, а часть бизнес-функций было невозможно автоматизировать. Импортозамещение добавляет свою сложность. В 2024 году Россельхозбанк полностью завершил замену ПО критически важной инфраструктуры процессингового центра, вложив в отечественные технологии свыше 20 млрд рублей. Сейчас, согласно требованиям властей, он вынужден увеличивать закупки российской техники (банкоматов и принтеров) до 50%, что несет риски совместимости и надежности.

Важно отметить и то, что технологическая трансформация требует значительных капиталовложений, а уровень инфляции, безработицы, рост ключевой ставки напрямую влияют на прибыль банков через изменение процентных ставок, сокращение объемов кредитования, рост стоимости обслуживания долгов и повышение риска невозврата кредитов.

Кроме того, за последний год усилилось значение цифровых и операционных рисков. Активная цифровизация банковских услуг

сопровождается ростом киберпреступности и финансового мошенничества, увеличением затрат на IT-инфраструктуру, дефицитом квалифицированных IT-специалистов.

Проблемы отсутствия квалифицированных кадров и низкий уровень образования существуют во многих регионах России. Например, на Дальнем Востоке мало учебных заведений, где выпускники могут получить специальности «Банковское дело» и «Информационные технологии». Кроме того, обучение является довольно дорогим, и условия будущей профессии не столь заманчивы. Сидячая работа, правила, установленные распорядком банка, низкая зарплата на начальных этапах профессиональной деятельности, высокие требования работодателя и многие другие факторы не очень привлекают. За ту же заработную плату население выбирает работу полегче и где не требуется высшее образование.

Чаще всего те, кто получил высшее образование и смог стать грамотным специалистом, переезжают в другие города, ближе к центральной части нашей страны, или вовсе за границу. Многие эксперты считают, что в современных реалиях вопрос оттока квалифицированных кадров из России и с Дальнего Востока, отсутствия амбиций и мотивации у молодёжи еще долгое время будет актуален. Это происходит из-за недостаточного уровня компетенций, перспектив, негативного опыта и других причин.

Санкционное давление также остается одним из главных внешних драйверов, создающих серьезные барьеры. С 2022 года банк отключен от международной системы межбанковских переводов SWIFT и находится под секторальными санкциями США. Также в 2024 году приложения большинства российских банков (Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Т-Банк и др.) были удалены из официальных магазинов App Store.

Еще одной проблемой является высокий уровень цифрового неравенства в сельской местности. Клиенты сталкиваются с отсутствием должной IT-инфраструктуры в регионах. При этом на данный момент у банка нет готовых комплексных цифровых решений для каждого звена АПК.

Основными проблемами и ограничениями внедрения инновационного подхода для АО «Россельхозбанк» являются высокая стоимость технологической трансформации, риски кибератак, низкая адаптивность устаревших систем и нехватка квалифицированных специалистов. В целом, последние несколько лет можно назвать сложными для всего банковского сектора, требующие от банков адаптации к меняющимся условиям, управления рисками и инвестиций в инновации. Успешное преодоление этих вызовов определит будущее банковской индустрии.

### **ГЛАВА 3. ПРОГНОЗ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»**

#### **3.1. Тренды и прогноз развития банковских инноваций в России**

Развитие банковских инноваций в России в ближайшие годы будет определяться несколькими ключевыми трендами, связанными с цифровизацией, усилением кибербезопасности, регуляторными инициативами и изменением клиентских ожиданий. Эти факторы формируют новую финансовую экосистему, где технологии становятся неотъемлемой частью банковских услуг.

Искусственный интеллект продолжит проникать во все сферы банковской деятельности: от кредитного скоринга и управления рисками до персонализации услуг и автоматизации бизнес-процессов. По прогнозам Центрального Банка РФ около 60% банков будут использовать ИИ для анализа данных, управления рисками и персонализации услуг. В ближайшие годы ожидается развитие больших языковых моделей (LLM), которые повысят эффективность операционной деятельности и улучшат клиентский опыт.

Среди перспективных направлений — разработка виртуальных помощников, которые будут анализировать финансовые привычки клиентов и давать рекомендации по расходам, инвестициям и кредитам. Также ИИ будет активно применяться для выявления мошеннических операций и аномалий в поведении пользователей.

Концепция Open Banking, позволяющая третьим сторонам получать доступ к банковским данным через API (технология обмена данными между информационными системами), будет набирать обороты. Это расширит возможности управления финансами через сторонние приложения и повысит конкуренцию между финансовыми сервисами.

Банк России также продвигает концепцию Open Finance, которая включает Open API и Open Data. В её рамках участники рынка смогут обмениваться данными о продуктах и клиентах с их согласия, а также взаимодействовать с другими отраслями. Например, банк, предоставляющий ипотеку, сможет автоматически отправить данные в страховую компанию для формирования выгодного предложения.

Биометрические методы аутентификации (распознавание лица, голоса, отпечатков пальцев) будут активно внедряться для повышения безопасности и удобства клиентов. Планируется внедрение градации биометрии на «стандартную» и «подтверждённую», что создаст гибкую систему доверия с разным уровнем доступа к сервисам в зависимости от степени проверки личности.

Также биометрия начнёт использоваться для повседневных высокочастотных операций: подтверждения транзакций, быстрой авторизации, борьбы с мошенничеством.

Пилотный проект цифрового рубля постепенно выходит на новый этап. Планируется расширение функционала: внедрение офлайн-платежей, использование смарт-контрактов для автоматизации сложных финансовых цепочек. На следующем этапе развития платформы регулятор намерен реализовать сервисы для электронной коммерции (автоматические платежи и подписки), переводы между кредитными организациями, процедуры противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма, а также функционал для исполнительного производства и антифрод-процедуры.

С ростом цифровизации увеличиваются и киберугрозы. Банки значительно увеличивают инвестиции в кибербезопасность: внедряют многоуровневые системы защиты, включая многофакторную аутентификацию и шифрование данных. Особое внимание уделяется концепции киберустойчивости, которая предполагает не только защиту данных, но и подготовку сценариев на случай реализации киберугроз.

Клиенты требуют индивидуальных финансовых продуктов и быстрого обслуживания. Банки будут активнее использовать данные для создания персонализированных предложений, адаптированных под потребности конкретных групп или даже отдельных клиентов. Например, гиперперсонализация может формировать подписки не на стандартные пакеты услуг, а на «образ жизни» — набор сервисов, соответствующий конкретному жизненному сценарию.

Крупные банки продолжают развивать экосистемы, интегрируя в них нефинансовые сервисы (например, доставку, такси, стриминговые сервисы). В то же время модель встроенных финансов предполагает нативную интеграцию финансовых сервисов в клиентские пути. Например, при покупке путёвки в форме оформления могут появляться кредитные предложения и страхование.

Среди ключевых вызовов — дефицит специалистов, способных работать с передовыми технологиями. Также остаются проблемы с нехваткой готовых технологических решений, особенно в условиях ухода западных поставщиков. Немаловажную роль играет и уровень финансовой грамотности населения: согласно исследованию научного журнала «Наука. Мысль» около 41% россиян не доверяют банковским приложениям, а 18% из них считают мобильный банкинг в целом опасным.

В целом, банковский сектор России будет продолжать трансформироваться под влиянием технологических изменений, регуляторных инициатив и меняющихся потребностей клиентов. Успех банков будет зависеть от способности адаптироваться к новым условиям, инвестировать в инновации и обеспечивать баланс между технологическим развитием и безопасностью. При этом ключевую роль сыграет ориентация на отечественные технологические решения и развитие партнёрских экосистем, что позволит укрепить финансовую стабильность и повысить конкурентоспособность российских банков на глобальном рынке.

### 3.2. Разработка мероприятий по улучшению инновационной стратегии АО «Россельхозбанк»

Для улучшения инновационной стратегии АО «Россельхозбанк» можно предложить комплекс мероприятий, учитывающих текущие достижения банка, тренды в банковской сфере и специфику его миссии как опорного банка агропромышленного комплекса.

В первую очередь необходимо внедрить систему KPI для оценки инновационной деятельности, включающую:

- долю цифровых продуктов в общем портфеле услуг;
- количество внедрённых стартап-решений;
- уровень снижения операционных затрат благодаря цифровизации;
- уровень удовлетворённости клиентов инновационными сервисами.

Стоимость такой системы может достигать десятки миллионов рублей. Срок реализации — от 3 месяцев до года. Система KPI позволит повысить прозрачность управления, сфокусировать усилия на ключевых направлениях и оперативно корректировать стратегию. Это снизит риски неэффективных расходов и повысит эффективность работы банка.

Экосистема «Своё» уже включает маркетплейс «Своё Родное», платформу «Своё Жильё», сервис «Своё Село» и другие инструменты. Для дальнейшего развития можно:

- расширить функционал платформы «Своё Фермерство»: добавить сервисы для автоматизации логистики, управления цепочками поставок, интеграции с системами точного земледелия и анализа больших данных (Big Data) для прогнозирования урожайности и оптимизации затрат;
- внедрить цифровые двойники для моделирования бизнес-процессов агропредприятий, это позволит фермерам тестировать различные сценарии развития бизнеса без реальных затрат;

- интегрировать блокчейн-технологии для повышения прозрачности цепочек поставок, сертификации продукции и управления правами на интеллектуальную собственность в агросекторе.

Расширение функционала платформы «Своё Фермерство» потребует инвестиций в разработку и интеграцию новых сервисов. Стоимость таких проектов зависит от функционала, количества платформ, глубины интеграции с внутренними системами и требований по безопасности и может составлять от 10 до 50 млн. рублей. Внедрение цифровых двойников для моделирования бизнес-процессов потребует инвестиций в разработку ПО и обучение моделей. Ориентировочные затраты — 20–100 млн. рублей. Интегрирование блокчейн-технологий обойдется АО «Россельхозбанк» примерно в 15 – 50 млн. рублей.

Для клиентов банка данные решения помогут снизить затраты по всем направлениям (логистика, удобрения, топливо, персонал) и увеличить маржинальности бизнеса на 25–40%. Также РСХБ сможет предлагать более выгодные кредитные условия, так как риски будут снижены за счёт прозрачности данных и предсказуемости результатов. Автоматизированный сбор данных облегчит подготовку отчётности для банка, государства и инвесторов.

Также следует развивать сотрудничество со стартапами и технологическими партнёрами. АО «Россельхозбанк» уже работает с инновационными компаниями, но можно усилить эту деятельность:

- расширить акселератор РСХБ: увеличить количество отбираемых проектов, особенно в сферах агротеха, биоинженерии и цифровизации логистики;
- создать фонд венчурных инвестиций для финансирования перспективных стартапов в АПК, это позволит банку не только поддерживать инновации, но и получать долю в успешных проектах;
- развивать партнёрство с технологическими вузами и НИИ (например, продолжить сотрудничество с МФТИ и РГАУ-МСХА им. К.А.

Тимирязева в рамках совместных лабораторий по анализу больших данных и разработке агротехнологических решений).

Размер фонда венчурных инвестиций зависит от стратегических целей банка. Начальный капитал может составить более 100 млн. рублей. Риски высоки (80–90% проектов могут быть убыточными), но успешные инвестиции могут принести доходность выше 1000%. Стоимость партнёрства с вузами и НИИ может варьироваться от 5 до 20 млн. рублей в год в зависимости от масштаба проектов.

Кроме того, в условиях роста киберугроз банку необходимо создавать новые и развивать уже существующие системы поведенческого контроля для выявления нетипичной активности клиентов и предотвращения мошенничества. Для повышения уровня шифрования данных можно начать использовать новую вычислительную парадигму - квантовые вычисления. Их суть заключается в том, что любое вмешательство злоумышленника изменяет состояние фотонов, делая перехват ключа моментально заметным. Этот метод уже активно применяется государственными службами Китая и США, технологическими гигантами такими как Google и Apple. На данный момент в России тестирование метода квантовых вычислений проводит только Сбербанк. Ориентировочные затраты — 50 – 200 млн. рублей. Также необходимо проводить регулярные киберучения совместно с Центральным Банком Российской Федерации и другими финансовыми институтами для проверки устойчивости инфраструктуры до реальной атаки, обучения персонала и сокращения время реагирования специалистов. Стоимость организации данных мероприятий, привлечения экспертов и анализа результатов банку может составить от 10 до 30 млн. рублей в год.

Чтобы решить проблему отсутствия квалифицированных кадров, можно внедрить инновационное решение, сочетающее автоматизацию рутинных задач и развитие системы обучения и развития персонала с использованием цифровых технологий.

Внедрение программных роботов для автоматизации рутинных операций освободит сотрудников от монотонной работы, снизит риск ошибок и позволит им сосредоточиться на сложных, стратегически важных задачах. Роботы могут выполнять обработку документов (классификация, извлечение данных, сравнение с внутренними системами), открытие счетов и выдачу кредитов (автоматизация идентификации клиентов, оформление документов), разгрузить работу клиентского сервиса (помощь с проверкой баланса, переводами, обработка запросов), анализировать активы и управлять ими (обработка данных клиентов, их портфелей и инвестиционных целей). Стоимость данных проектов варьируется от 5 до 50 млн рублей. Данное решение позволит сократить время выполнения рутинных задач на 60%, освободить время сотрудников для работы над проектами, требующими креативности и экспертизы, снизить операционное давление, что в свою очередь уменьшит риск выгорания.

Реновация корпоративной библиотеки повысит эффективность обучения и вовлечённость сотрудников. Искусственный интеллект можно использовать для анализа навыков и потребностей сотрудников и формирования индивидуальных образовательных траекторий. Это позволит развивать как жёсткие, так и мягкие навыки. Затраты на разработку платформы, закупку контента, интеграцию с внешними образовательными ресурсами могут составить 10 – 50 млн. рублей. Иммерсивные технологии (VR/AR-тренажёры) можно использовать для отработки навыков коммуникации с виртуальными клиентами, коллегами или подчинёнными. Например, диалоговые симуляции, где сотрудник взаимодействует с анимированным персонажем, который распознаёт речь и поддерживает диалог. Система автоматически будет анализировать данные и указывать на ошибки. Также необходимо создать единую и структурированную корпоративную библиотеку с учебными материалами, профессиональными журналами, а также интеграция с внешними образовательными платформами.

Разработка чётких карьерных моделей с типовыми маршрутами перемещения между должностями поможет сотрудникам планировать своё развитие в банке. Прозрачность карьерного роста повысит вовлечённость и мотивацию подчиненных. Активное сотрудничество с учебными заведениями также позволит формировать кадровый резерв.

Комплексное внедрение этих решений позволит не только снизить нагрузку на существующих сотрудников, но и сделать банк более привлекательным работодателем, что поможет привлечь и удержать квалифицированные кадры.

Как опорный банк АПК, Россельхозбанк может стать пилотным проектом для внедрения цифрового рубля в агросекторе. Для этого необходимо разработать специальные продукты для фермеров и агропредприятий, использующие цифровой рубль для расчётов с поставщиками, государством и другими участниками цепочки, интегрировать цифровой рубль в экосистему «Своё» (например, для платежей на маркетплейсе «Своё Родное»). Модернизация ИТ-систем, интеграция с платформой Банка России и доработка внутренних процессов могут потребовать 20 – 100 млн рублей в зависимости от масштаба внедрения.

Важно учитывать, что при реализации этих мероприятий необходимо соблюдать баланс между инновационным развитием и соблюдением регуляторных требований ЦБ РФ, а также уделять внимание обучению клиентов и сотрудников и повышению их финансовой грамотности.

Предложенные мероприятия по улучшению инновационной стратегии АО «Россельхозбанк» нацелены на комплексное развитие экосистемы «Своё» и укрепление позиций банка как опорного института агропромышленного комплекса. Внедрение KPI, расширение функционала платформ, сотрудничество со стартапами и вузами, автоматизация процессов и развитие кибербезопасности позволят снизить затраты клиентов, повысить маржинальность их бизнеса и улучшить условия кредитования. Использование цифровых технологий, включая блокчейн, квантовые

вычисления и VR/AR-тренажёры, помогут оптимизировать внутренние процессы банка и решить проблему нехватки квалифицированных кадров. При этом критически важно соблюдать баланс между инновациями и требованиями ЦБ РФ, а также уделять внимание повышению финансовой грамотности клиентов и сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап развития экономики отличается высокой турбулентностью внешней среды, ускоренным сокращением жизненных циклов товаров и технологий, стремительной цифровизацией всех сфер деятельности и усилением глобальной конкуренции. В этих условиях традиционные модели менеджмента, ориентированные на стабильность и предсказуемость, уже не способны обеспечить долгосрочное устойчивое развитие организаций. Ключевым фактором успеха становится инновационный подход в управлении — он позволяет компаниям не просто реагировать на изменения, но и активно формировать новые рыночные возможности, опережать конкурентов и создавать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон.

Инновационный подход в менеджменте представляет собой целостную систему принципов, методов и инструментов управления, нацеленную на постоянное и систематическое обновление всех аспектов деятельности организации: от продуктов и производственных процессов до бизнес-моделей, организационной культуры и способов взаимодействия с внешней средой. Его сущность раскрывается через ключевые аспекты: управление знаниями, поощрение внутреннего предпринимательства (интрапренерства), гибкость организационных структур, системное управление рисками и ориентацию на опережение.

Эволюция инновационного подхода прошла несколько этапов, каждый из которых обогатил управленческий инструментарий:

1. 1910–1950-е годы — классический этап: инновации воспринимались как технические изобретения, а менеджмент занимался их внедрением, но не генерацией (вклад Й. Шумпетера, Ф. Тейлора, А. Файоля);
2. 1960–1980-е годы — осознание инновации как процесса: появление линейно-последовательных моделей («технологический толчок» и

- «рыночное притяжение»), развитие портфельного управления, введение должностей директоров по инновациям;
3. 1980–1990-е годы — интеграционная парадигма: теория подрывных инноваций К. Кристенсена, развитие амбидекстрии (способности одновременно эксплуатировать существующие компетенции и исследовать новые возможности), распространение методов всеобщего управления качеством и бережливого производства;
  4. 2000–2010-е годы — парадигма открытых инноваций Г. Чесбро: активный обмен идеями с внешней средой, внедрение дизайн-мышления, краудсорсинг, корпоративные акселераторы, лицензирование технологий;
  5. с 2010-х годов — платформенный и экосистемный этап: цифровая трансформация, методологии Agile, Scrum, Lean Startup, где план рассматривается как гипотеза, а продукт создаётся через короткие итерации с обратной связью. Современный тренд — антропоцентризм и устойчивость: инновации ради социального воздействия и устойчивого развития, а не только ради прибыли.

Эта эволюция отражает переход от управления отдельными изобретениями к формированию способности организации постоянно обучаться, адаптироваться и создавать будущее.

Анализ деятельности АО «Россельхозбанк» показал, что банк занимает лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса (АПК) России и демонстрирует активную технологическую трансформацию. Сегодня он представляет собой универсальный коммерческий банк с государственным участием, выполняющий стратегическую функцию поддержки АПК и сельских территорий.

Ключевые показатели деятельности банка за период 2020–2025 годов демонстрируют устойчивый рост. Чистая прибыль в 2025 году превысила 50 млрд рублей — рекордный показатель за 25 лет работы. Также банк профинансировал более 6 тысяч инвестиционных проектов в АПК.

Банк активно реализует инновационный подход в развитии, что проявляется в следующих ключевых направлениях:

- импортозамещение и технологическая независимость (перевод ИТ-инфраструктуры на отечественные решения (Eltex, YADRO), создание собственной платформы App.Farm, замена ITSM-системы на «Диво»);
- искусственный интеллект (собственная платформа RAISA);
- биометрические технологии;
- цифровая экосистема «Своё», которая объединяет агробизнес, фермеров и потребителей через сервисы «Своё Село», «Своё Бизнес», маркетплейс «Своё Родное»;
- образовательные и кадровые проекты;
- внутренние инновации (сервисы «Банк идей» и «Цифровой офис сотрудника»).

Несмотря на значительные достижения, банк сталкивается и с рядом системных ограничений, затрудняющих полномасштабное внедрение инноваций таких как:

- высокая стоимость технологической трансформации;
- риски кибератак и рост киберпреступности;
- низкая адаптивность устаревших систем ПО;
- дефицит квалифицированных ИТ-специалистов и общий кадровый голод в финансовом секторе;
- санкционное давление;
- цифровое неравенство в сельской местности.

Для преодоления этих вызовов и дальнейшего развития инновационной стратегии АО «Россельхозбанк» целесообразно реализовать комплекс мероприятий по внедрению системы КРІ для оценки инновационной деятельности, расширять и развивать функционал экосистемы «Своё», работать над усилением кибербезопасности, обучением персонала.

Реализация этих мер позволит АО «Россельхозбанк» укрепить позиции как опорного финансового института АПК, повысить эффективность внутренних процессов, снизить затраты клиентов и улучшить условия кредитования. Успех долгосрочной инновационной стратегии будет зависеть от грамотного баланса между:

- инвестициями в новые решения и управлением рисками;
- цифровизацией и повышением финансовой грамотности сотрудников и клиентов;
- поддержкой традиционных банковских услуг и развитием экосистемных моделей.

В итоге комплексный инновационный подход обеспечит банку устойчивое развитие, повысит его конкурентоспособность на финансовом рынке и поспособствует укреплению технологического суверенитета России. Банк не только продолжит выполнять свою миссию по развитию сельских территорий и АПК, но и станет драйвером цифровой трансформации отрасли, создавая новые возможности для фермеров, агробизнеса и потребителей. Инновации перестанут быть вспомогательным инструментом и станут основой бизнес-модели организации, позволяя ей адаптироваться к любым изменениям внешней среды и формировать будущее агропромышленного сектора страны.

*Григорьева*

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 : с учетом поправок, внесенных законом РФ о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 г. №1-ФКЗ. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 13.04.2026);
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 октября 1994 года : одобрен Советом Федерации]. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: от 13.04.2026);
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федеральный закон № 14-ФЗ от 26.11.1996 № 14-ФЗ [принят Государственной Думой 22 декабря 1995 года : одобрен Советом Федерации]. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: от 13.04.2026);
4. Налоговый кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 146-ФЗ от 31.07.1998 года [принят Государственной Думой 16 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации]. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: от 20.04.2026);
5. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный Закон № 197-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
6. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (в редакции от 09 апреля 2026 г. № 86-ФЗ).— URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: от 17.04.2026);

7. Об акционерных обществах : Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (в редакции от 25 декабря 2023 г. № 637-ФЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
8. О драгоценных металлах и драгоценных камнях : Федеральный закон от 26.03.1998 № 41-ФЗ (в редакции от 31 июля 2025 г. № 325-ФЗ ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
9. О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг : Федеральный закон от 05.03.1999 № 46-ФЗ (в редакции от 28 декабря 2025 г. № 500-ФЗ). ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
10. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (в редакции от 31 июля 2025 г. № 285-ФЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
11. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (в редакции от 09 апреля 2026 г. № 86-ФЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
12. О валютном регулировании и валютном контроле : Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ (в редакции от 28 декабря 2024 г. № 522-ФЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2026);
13. О защите конкуренции : Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (в редакции от 31 июля 2025 г. № 304-ФЗ ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
14. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (в редакции от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ). ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 14.04.2026);
15. О потребительском кредите (займе) : Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ (в редакции от 29 декабря 2025 г. № 545-ФЗ). ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 21.04.2026);

16. Об особенностях осуществления финансовых операций с иностранными гражданами и юридическими лицами, о внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 173-ФЗ (в редакции от 28.12.2024 г. № 522-ФЗ). – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.04.2026);
17. О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации : Положение Банка России от 29.01.2018 № 630-П (в редакции от 15 ноября 2023) // Вестник Банка России. — 2023. — № 71. (дата обращения: 21.04.2026);
18. О платформе цифрового рубля : Положение Банка России от 03.08.2023 г. № 820-П // Вестник Банка России. — 2023. — № 58. (дата обращения: 06.05.2026);
19. Об обязательных для кредитных организаций, иностранных банков, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации через свои филиалы, требованиях к операционной надежности при осуществлении банковской деятельности в целях обеспечения непрерывности оказания банковских услуг : Положение Банка России от 13.01.2025 г. № 850-П // Вестник Банка России. — 2025. — № 19. (дата обращения: 21.04.2026);

#### **Литература и источники**

20. Деньги. Кредит. Банки: Учебник для студ. вузов, обучающихся по экон. спец., по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Финуниверситет; под ред. Е.Ф. Жукова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 783с. (дата обращения: 27.04.2026).
21. Ясенов, В. Н. Информационные системы в экономике : учебное пособие / В. Н. Ясенов, О. В. Ясенов. — Москва : КноРус, 2023. — 428 с. — ISBN

978-5-406-11112-3. — URL: <https://book.ru/book/947538> (дата обращения: 05.05.2026).

22. Чижанькова, И. В., Экономика инноваций и управление инновационным бизнесом : учебное пособие /И. В. Чижанькова, Н. Ф. Бондалетова. — Москва : Русайнс, 2024. — 82 с. — ISBN978-5-466-04651-9. — URL: <https://book.ru/book/952059> (дата обращения: 04.05.2026);
23. Нижегородцев, Р. М., Экономика инноваций : учебное пособие / Р. М. Нижегородцев. — Москва : Русайнс, 2024. — 153 с. — ISBN978-5-466-04307-5. — URL: <https://book.ru/book/951614> (дата обращения: 04.05.2026);

### **Статьи**

24. Митрофанова, К. Б. Понятие кредитного риска и факторы, на него влияющие / Митрофанова, К. Б. // Молодой ученый, 2015/ - С. 284-288. (дата обращения: 19.04.2026);
25. Хусаинова, Е.А., Серкина, Н.А. Инновации как инструмент развития предприятия/ Хусаинова, Е.А., Серкина, Н.А. // РППЭ. 2025. №3 (173). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-instrument-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2026);

### **Электронные ресурсы**

26. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 14.05.2026);
27. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://digital.gov.ru/news-feed> (дата обращения: 14.05.2026);
28. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://economy.gov.ru/> (дата обращения: 15.05.2026);
29. Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rshb.ru/> (дата обращения: 17.05.2026);

- 30.Официальный сайт РСХБ в цифре АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. — URL: <https://rshbdigital.ru/> (дата обращения: 19.05.2026);
- 31.Официальный сайт Цифровой экосистемы «Своё» [Электронный ресурс]. — URL: <https://svoe.ru/> (дата обращения: 19.05.2026).