



АССОЦИАЦИЯ
ФИНТЕХ



группа
неман

ИННОВАЦИИ В ФИНТЕХЕ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



МАРИАННА ДАНИЛИНА

*Руководитель управления стратегии,
исследований и аналитики Ассоциации ФинТех*

Как показали исследовательские инициативы АФТ, проведенные в 2024 году, российская финтех-отрасль по праву считается одной из наиболее инновационных. Этим исследованием мы продолжаем анализировать то, как финансовые организации работают с новыми идеями и технологиям, какие инструменты позволяют им поддерживать свою конкурентоспособность на высоком уровне.

Дополнительно мы собрали кейсы ведущих компаний финтех-отрасли, которые могут стать примером успешного мониторинга и внедрения инноваций. Разработанная исследовательской командой АФТ методология позволяет оценить уровень инновационной зрелости компаний и понять, какие элементы ее модели управления инновациями необходимо совершенствовать.

СОДЕРЖАНИЕ

Периметр исследования	4
Резюме	5
01. Зачем компании финтех-отрасли внедряют инновации?	8
02. Инновационная vs цифровая зрелость: в чем разница?	14
03. На каких технологиях сделан фокус в инновационных портфелях?	18
04. Как компании работают с инновациями?	24
05. Сколько компании тратят на инновации?	30
06. Какие факторы стимулируют инновации?	33
07. Какие барьеры мешают внедрению инноваций?	36
08. Как выстроена работа со стартапами?	39
Дальнейшие шаги	45
Методология	46

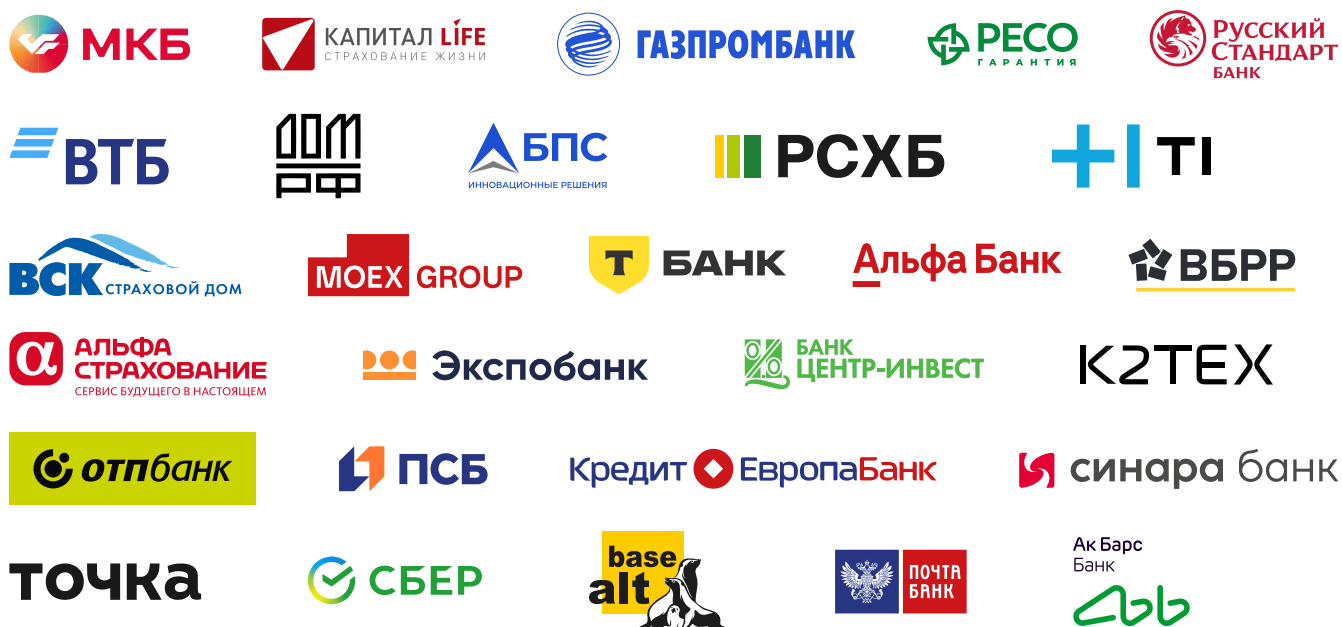


ПЕРИМЕТР ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование предназначено для участников российского финтех-рынка, включая банки, страховые организации, ИТ-компании, стартапы в сфере финансовых технологий, а также регуляторов и государственных органов, которые занимаются вопросами развития и поддержки инноваций.

В периметр исследования вошли более 20 финансовых и технологических компаний, которые выстраивают собственные модели управления инновациями и разрабатывают инновационные решения.

Более 20 членов Ассоциации ФинТех вошли в Рабочую группу по инновациям, которая была сформирована для проведения исследования.





РЕЗЮМЕ

01

Зачем компании внедряют инновации?

Компании финтех-отрасли уделяют значительное внимание вопросам мониторинга и внедрения инноваций, но в текущих условиях достичь целей инновационного развития непросто. Для 91% участников актуально проведение исследования по оценке их инновационной зрелости.

83% крупных мировых компаний включают инновации в тройку своих приоритетов. Для компаний российского рынка **поддержка объемов и маржинальности текущего бизнеса и импортозамещение** – ключевые цели их инвестиций в развитие инноваций. В перспективе трех лет на смену поддержке текущего бизнеса придут цели развития новых коммерческих направлений. Это подчеркивает позитивный настрой участников исследования в отношении перспектив инноваций в России.

02

Инновационная vs цифровая зрелость: в чем разница?

Инновационная и цифровая зрелость — понятия, которые тесно связаны. При этом российские финансовые компании склонны разделять инновационное развитие и цифровизацию.

43% компаний под инновационной зрелостью подразумевают способность стабильно поддерживать уровень цифровой зрелости и эффективно использовать воронку инноваций. При этом независимо от содержания инновации должны приносить видимый результат. Именно поэтому в более 80% компаний утвержден перечень показателей для оценки эффективности инновационной деятельности, таких как срок окупаемости проектов, рост клиентской базы и клиентской удовлетворенности.

03

На каких технологиях сделан фокус в инновационных портфелях?

61% проектов по инновациям сфокусированы на развитии технологий искусственного интеллекта.

На российском рынке нет единого подхода или методологии оценки инновационной зрелости. По данным за 2024 год, портфели инновационных и пилотных проектов участников исследования очень неоднородны. Однако, российские компании объединяет **фокус на технологиях ИИ**, в том числе генеративного ИИ, которые стали на сегодняшний момент **ключевым направлением инновационного развития** участников. Также среди наиболее перспективных технологий в среднесрочной перспективе выделяют технологии кибербезопасности и открытые интерфейсы (API).

04

Как компании работают с инновациями?

Большинство участников исследования придерживаются сбалансированной стратегии развития инноваций. При этом 66% опрошенных компаний имеют выделенные подразделения, ответственные за работу с инновациями.

Компании финтеха в целом предрасположены к проактивному внедрению инноваций. Более 50% участников исследования считают, что они **готовы рисковать и быть первопроходцами в реализации инновационных проектов**. При этом более 80% компаний отмечают готовность самостоятельно разрабатывать технологические решения внутри своей компании, не ожидая готовых предложений от коммерческих поставщиков.

05

Сколько компании тратят на инновации?

Для лидеров рынка средний бюджет на реализацию инновационного проекта может превышать 100 млн руб. В то же время у других участников средний размер бюджета на внедрение инновационного решения составляет около 20 млн руб.

Структура и размер бюджетов значительно отличаются в зависимости от размера компании, применяемых технологий, масштаба и зрелости проектов. Лидерами по объемам бюджета являются крупные банки, в которых инновационный бюджет может насчитывать миллиарды рублей, а средняя стоимость проекта превышает 100 млн рублей. Это значительно контрастирует с небольшими участниками, которые тратят на инновации в десятки раз меньше. У небольших компаний весь инновационный бюджет составляет от 100 до 500 млн рублей.

06

Какие факторы стимулируют инновации?

Развитая и надежная ИТ-инфраструктура — один из важнейших внутренних факторов инновационной зрелости.

Более 80% компаний считают, что залогом эффективной работы с инновациями являются развитая ИТ-инфраструктура, доступ к данным и изменение корпоративной культуры компании в целом. При этом если первые два фактора большинство опрошенных называют уже достаточно развитыми, **трансформация корпоративной культуры является точкой роста, актуальной для большинства участников.**

07

Какие барьеры мешают внедрению инноваций?

Риски, связанные с обеспечением информационной безопасности традиционно считаются ключевым барьером для развития инноваций в финтехе.

88% компаний, принявших участие в исследовании, при внедрении инноваций сталкиваются с **недостатком профильных специалистов**. Отсутствие импортонезависимого аппаратного обеспечения также выделяется в качестве барьера внедрения технологий. В качестве мер, стимулирующих внедрение инновационных решений, участники исследования выделили развитие экспериментальных правовых режимов и централизованных цифровых сервисов, таких как цифровой профиль, платформа коммерческих согласий и пр.

08

Как выстроена работа со стартапами и что можно улучшить?

Только 3% инновационных запросов и предложений от стартапов доходит до реализации в компаниях.

95% участников исследования уже внедрили **системные инструменты развития инноваций**. К ним относятся проведение хакатонов, конкурсов и кейс-чемпионатов, создание собственных стартап-акселераторов, а также долгосрочные партнерства с ВУЗами и исследовательскими центрами. Однако, несмотря на все усилия, по мнению стартапов, 97% инициатив не доходят до реализации в формате пилотного проекта.

По оценкам представителей финтех-стартапов, единая «точка входа» в компанию, прозрачность и дебюрократизация принятия решений, включая доступ к взаимодействию с лицами, принимающими решения, может помочь повысить инновационную зрелость организаций российского рынка.

01

**ЗАЧЕМ КОМПАНИИ
ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ
ВНЕДРЯЮТ ИННОВАЦИИ?**

ФОКУС НА ИННОВАЦИИ В РОССИИ И В МИРЕ

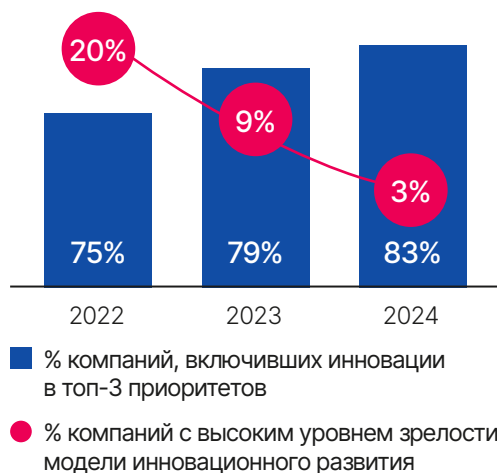
Российские и зарубежные компании финтех-отрасли продолжают уделять значительное внимание вопросу внедрения инновационных технологий. Среди опрошенных участников 91% компаний подтвердили высокий приоритет вопросов инновационного развития и актуальность проведения исследования по оценке инновационной зрелости.

Мировой опыт¹ показывает, что в 2024 году уже 83% компаний рассматривали инновации в тройке своих приоритетов, при этом 97% испытывают сложности при реализации инновационных инициатив и нуждаются в донстройке модели инновационного развития.

Фокус на инновации на протяжении последних трех лет демонстрировал устойчивую положительную динамику и в 2024 году достиг пиковых значений, которые в последний раз были зафиксированы в 2014 году.

¹BCG 2024

Доля компаний, которые включают инновации в свои приоритеты



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Ответы участников исследования показывают, что в настоящий момент компании рассматривают инновации в качестве инструмента решения текущих задач бизнеса, зависящих во многом от состояния внешней среды и рыночной конъюнктуры. На горизонте до 2027 г. фокус инновационной активности сместится в сторону развития новых коммерческих направлений.

Эволюция целей внедрения инноваций с 2025 по 2027 гг.



В ближайшее 3 года компании планируют менять фокус своей инновационной деятельности с операционной эффективности на развитие новых направлений бизнеса. Это отражает позитивный настрой участников исследования относительно перспектив развития рынка.

Эволюция целей внедрения инноваций с 2025 по 2027 гг.

ТОП-1 приоритет 2025

Поддержка объемов и маржинальности текущего бизнеса

- 67%** Увеличение продаж действующей продуктовой линейки
- 50%** Улучшение клиентского опыта
- 43%** Поддержание уровня технологической зрелости
- 23%** Повышение маржинальности продукции
- 13%** Развитие предиктивной клиентской аналитики

ТОП-1 приоритет 2027

Развитие нового бизнеса

- 67%** Создание новых бизнес-моделей и форм монетизации
- 50%** Создание новых продуктов/сервисов
- 43%** Совершение прорыва за счет реализации подрывных инноваций

%, коэффициент приоритетности целей внедрения инноваций

Поддержка объемов и маржинальности текущего бизнеса находится и будет находиться в числе приоритетов как сейчас, так и в ближайшем будущем. Особенно заметен рост приоритета **повышения маржинальности** действующих продуктовых линеек. В перспективе трех лет абсолютным приоритетом станут проекты, ориентированные на **развитие нового бизнеса**, в частности тестирование бизнес-моделей нового типа и подрывных технологий – таких как API, технологии ИИ и квантовые технологии. При этом среди ключевых целей инновационной деятельности и сейчас, и в ближайшее перспективе остается внедрение решений для достижения технологического суверенитета (импортоопережение).

Кейс. Альфа-Банк

Альфа Банк

Внедрение системы многофакторной аутентификации Indeed Access Manager в Альфа-Банке

В рамках стратегии импортозамещения и усиления кибербезопасности Альфа-Банк перешел с зарубежного решения на российский продукт Indeed Access Manager (Indeed AM) от компании «Индид».

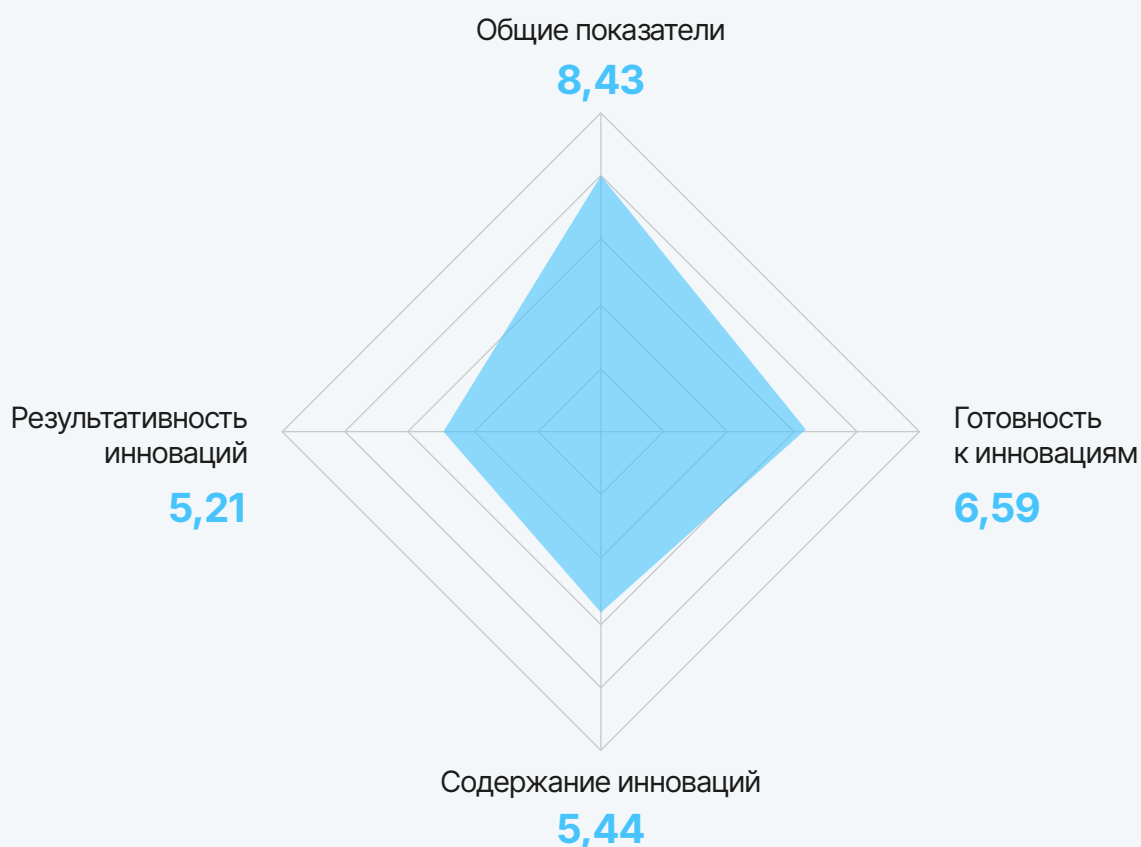
Ключевые преимущества перехода:

- Соответствие требованиям регуляторов – решение отвечает стандартам информационной безопасности РФ.
- Удобство для пользователей – упрощенная аутентификация через push-уведомления и единый вход в корпоративные системы.
- Повышение эффективности – ускорение обслуживания клиентов и снижение числа ошибок при авторизации.

Проект повысил скорость обслуживания клиентов, снизил количество ошибок и укрепил защиту корпоративной инфраструктуры, соответствуя требованиям регуляторов. Проект был признан лучшим в номинации «Импортозамещение: проект года» на премии «Время инноваций».

На базе открытых источников: [Indeed](#)

ИНДЕКС ИННОВАЦИОННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ



По результатам проведенного анализа индекс инновационности российской финтех-отрасли включает в себя оценку по четырем ключевым группам:

- 1. Общие показатели управления инновациями**, в том числе наличие инновационной стратегии, бюджета на инновационную деятельность и используемые методы мониторинга и оценки инновационной зрелости.
- 2. Готовность к инновациям**, в том числе наличие инструментов для работы с «внутренними» и «внешними» инновациями и уровень толерантности к риску.
- 3. Содержание инноваций** и использование технологий.
- 4. Результативность инноваций**, включая горизонты планирования и оценки проектов.

Подробнее об оценке в разделе «Методология» на [стр. 45](#).

По результатам анализа российского и международного опыта в периметр исследования включен наиболее широкий набор из 6 групп объектов в следующих доменах: (1) готовность к инновациям, (2) содержание инноваций и (3) результат инноваций.

На текущий момент можно выделить следующие ключевые особенности работы с инновациями на российском рынке:

ГОТОВНОСТЬ К ИННОВАЦИЯМ



Внутренние факторы и внешние инструменты инновационного развития

Инновационная стратегия

Корпоративная культура

ИТ-инфраструктура

Стартап-акселератор

80% участников подчеркивают критическую значимость ИТ-инфраструктуры для инновационной зрелости



Барьеры для инновационной деятельности

Недостаток специалистов

Риски ИТ-безопасности

Отсутствие импортозам. аналога

Высокая стоимость проектов

86% участников сталкиваются с нехваткой профильных специалистов в области ИТ и технологий

СОДЕРЖАНИЕ ИННОВАЦИЙ



Технологии, используемые в рамках реализации инновационных проектов

ИИ / Машинное обучение

Биометрия

Облачные технологии

API (в т.ч. открытые)

61% участников реализуют инновационные проекты по развитию технологий искусственного интеллекта



Продукты и сервисы, в которые компании внедряют инновации

Ипотека

Оплата по QR

Цифровые финансовые активы

Life-страхование

63% инновационных проектов сфокусированы на развитии продуктов и сервисов розничного блока

РЕЗУЛЬТАТ ИННОВАЦИЙ



Цели, которые преследуют компании-участники в процессе инновационной деятельности

Увеличение продаж

Технологическая независимость

Поддержка конкурентоспособности

Создание новых бизнес-моделей

53% инновационных проектов направлены на поддержку объемов и маржинальности текущего бизнеса



Результативность – качественные и количественные параметры оценки инновационных проектов

Срок окупаемости

Прирост клиентов

Удовлетворенность клиентов

Время выхода на рынок (Time to market)

100% участников выделяют срок окупаемости в качестве ключевого показателя эффективности инновационных проектов

Кейс. ВТБ и Т1



Внедрение платформы «Сфера» для достижения технологического суверенитета:

Банк ВТБ переходит на платформу «Сфера», которая заменяет около 20 зарубежных решений, включая Jira, Confluence, Nexus и GitLab.

Платформа «Сфера» – разработка ведущего технологического партнера ВТБ, ИТ-холдинга Т1. Она состоит из ряда модулей, каждый из которых отвечает за выполнение конкретных задач: управление разработкой и тестированием, эксплуатация программного обеспечения, работа с исходным кодом и инструментами мониторинга.

Уже сейчас на платформе «Сфера» работает около 20 тыс. человек.

Ключевые эффекты от реализации проекта:

- Ожидается, что внедрение увеличит производительность команд разработки и поддержки не менее чем на 30%.
- Запуск полигона тестирования из более чем 100 систем банка, в котором все персональные данные и банковская тайна полностью заменены на обезличенные.



Дмитрий Чувиков

к.т.н., Директор направления экспертизы
платформы «Сфера», Холдинг Т1

Составлено по открытым источникам: [Т1](#), [Сфера](#), [CNews](#)

02

ИННОВАЦИОННАЯ VS ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ: В ЧЕМ РАЗНИЦА?

РАЗНИЦА МЕЖДУ ЦИФРОВОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТЬЮ

Инновационная и цифровая зрелость — понятия, которые тесно связаны. При этом российские финансовые компании склонны разделять инновационное развитие и цифровизацию. Для целей исследования важно понять, в чем заключается различие между двумя терминами и что сами компании вкладывают в понятие инновационности.

ИННОВАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ ≠ ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ

На российском финансовом рынке сложилось два противоположных подхода, в соответствии с которыми инновационная и цифровая зрелость выступают взаимозависимыми процессами, определяющими уровень развития друг друга.

Разница между инновационной и цифровой зрелостью

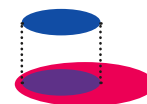
Доля
опрошенных
компаний

● Инновационная зрелость ● Цифровая зрелость

Как компании видят разницу между инновационной и цифровой зрелостью

43%

Инновационная зрелость – способность стабильно поддерживать свой уровень цифровой зрелости / эффективно использовать воронку инноваций.



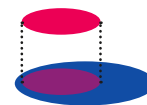
25%

Инновационная зрелость – более широкое понятие, включающее цифровую зрелость.



16%

Это понятия разного уровня. Цифровая зрелость – предпосылка инновационной зрелости.



16%

Это пересекающиеся понятия. Часть инновационной зрелости также является цифровой зрелостью, при этом есть сферы этих понятий, которые не пересекаются.



43% опрошенных компаний считают, что инновационная зрелость – это инструмент поддержания цифровой зрелости.

КАК КОМПАНИИ ОЦЕНИВАЮТ ИННОВАЦИОННУЮ ЗРЕЛОСТЬ?

Кейс. Страховой Дом ВСК



В Страховом Доме ВСК за оценку инновационной зрелости компании отвечает специально выделенное подразделение – **Лаборатория Финтех и инноваций**. Оценка проводится на **регулярной основе**, ключевой объект анализа – **уровень проникновения инновационных технологий в процессы компании**.

Результаты оценки используются при подготовке стратегии развития компании, а также в системе ключевых показателей эффективности. Кроме того, Страховой Дом ВСК осуществляет мониторинг инновационной зрелости конкурентов и проводит сравнительный анализ по основным направлениям и технологиям.

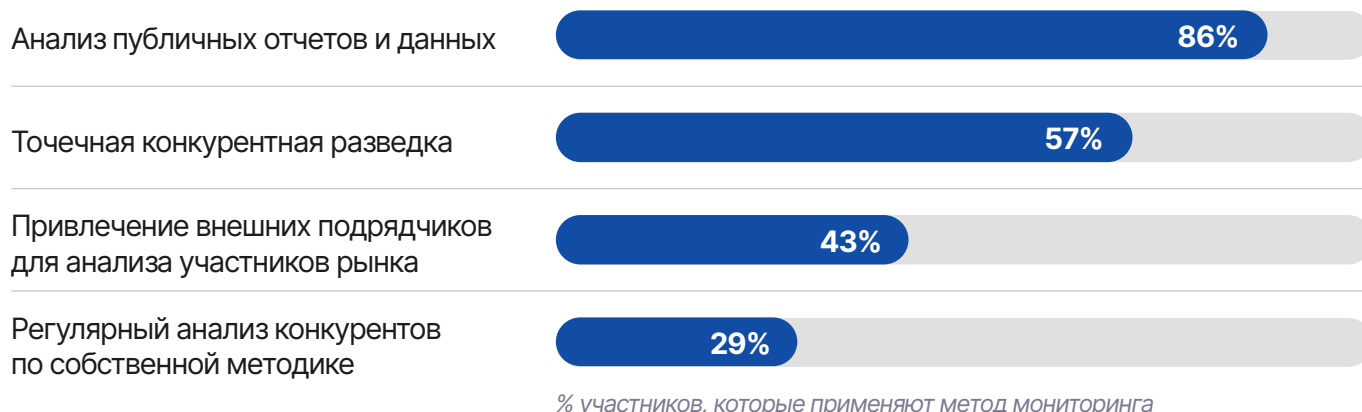


Александра Левушкина

Стратегический партнер по инновациям, Страховой Дом ВСК

В процессе внутренней оценки инновационной зрелости и сравнения собственных КПЭ с конкурентами компании чаще всего прибегают к использованию публичных отчетов и косвенной оценке. 57% участников исследования признались, что используют точечную конкурентную разведку или привлечение внешних подрядчиков. Однако, перечисленные подходы не имеют единой методики оценки, которая была бы принята для всего финансового рынка.

Методы мониторинга и оценки инновационности



Только 29% участников исследования проводят регулярную оценку инновационной зрелости и анализ конкурентов по собственной методике.

КАК ИССЛЕДУЮТ ИННОВАЦИИ В РОССИИ И МИРЕ?

Параметры исследований по инновациям в России и мире

 Россия

 Мир

Фокус исследования



Источники данных



Отраслевой фокус



Анализируемые показатели



За последнее десятилетие в России было опубликовано семь (по оценке Группы Неман) наиболее значимых исследований об инновациях. При этом четкий фокус на инновационной зрелости присутствует менее чем в трети из них, а главным объектом анализа являются именно финансовые организации.

В большинстве случаев в обзорах используются данные респондентов, а не информация из открытых источников. Международные исследования чаще являются регулярными, и в них приводится открытая методология, которая дает возможность любой компании самостоятельно оценить собственный уровень инновационности и сравнить его с показателями участников исследования.

Интерес зарубежных исследователей инновационной зрелости во многом был мотивирован хайпом вокруг новых технологических решений. В то же время российский финансовый рынок представляет собой пример того, как инновационная зрелость может быть реальным инструментом конкурентной борьбы, а не просто модной тенденцией.



Артем Кохась
Директор, Группа Неман

03

**НА КАКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ
СДЕЛАН ФОКУС
В ИННОВАЦИОННЫХ
ПОРТФЕЛЯХ?**

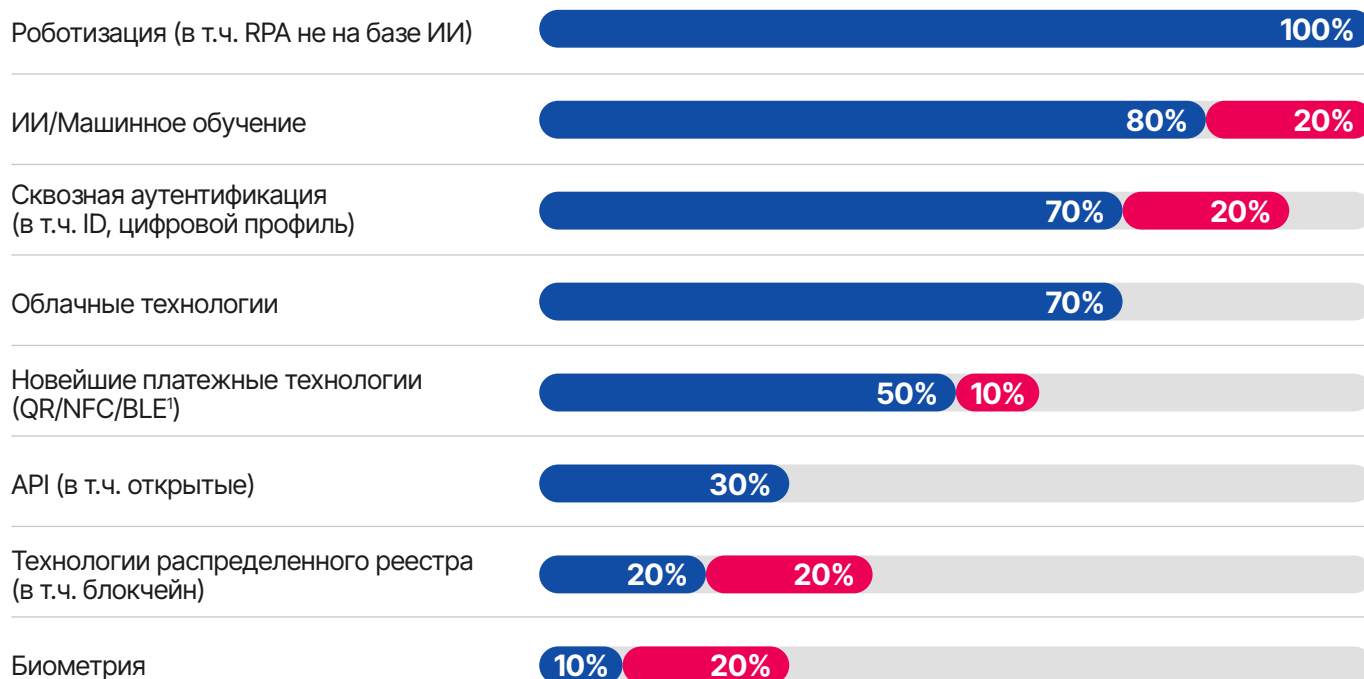
НА КАКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ СДЕЛАН ФОКУС В ИННОВАЦИОННЫХ ПОРТФЕЛЯХ?

61% проектов по инновациям сфокусированы на развитии технологий искусственного интеллекта.

На российском рынке нет единого подхода или методологии оценки инновационной зрелости. По данным за 2024 год, портфели инновационных и пилотных проектов участников исследования очень неоднородны. Однако российские компании объединяет **фокус на технологиях ИИ**, в том числе генеративного ИИ, которые стали на сегодняшний момент **ключевым направлением инновационного развития** участников. Также среди наиболее перспективных технологий в среднесрочной перспективе выделяют технологии кибербезопасности и открытые интерфейсы (API).

КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМПАНИИ ВНЕДРЯЛИ В КАЧЕСТВЕ ИННОВАЦИЙ В 2020 – 2024 гг.?

● Используется на постоянной основе ● Реализован пилотный проект до конца 2024 г.



¹ QR-code – quick response code, NFC – near field communication, BLE – Bluetooth Low Energy

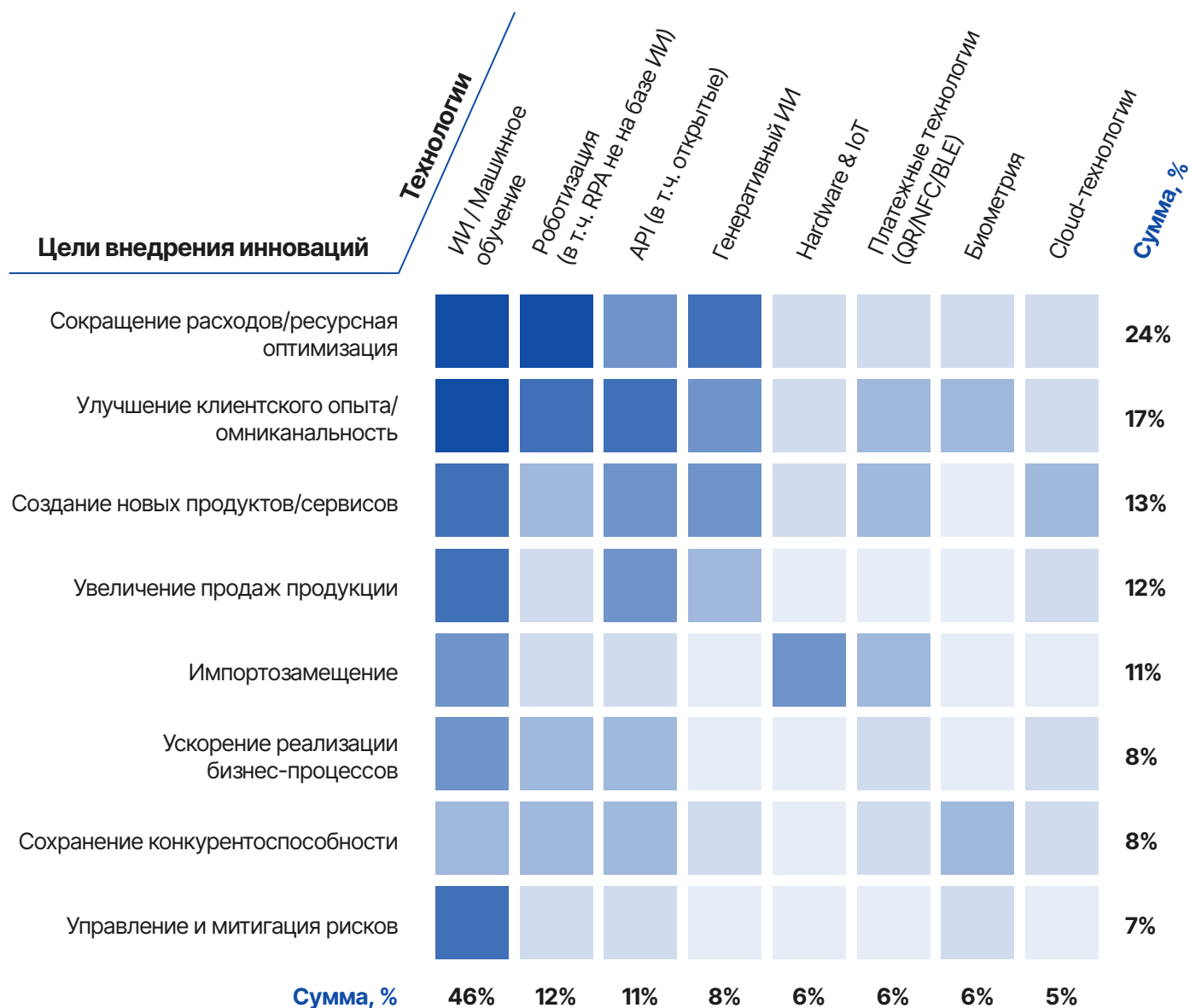
% компаний, использующих технологию

Большинство участников исследования на постоянной основе используют такие технологии, как роботизация процессов (RPA), искусственный интеллект, машинное обучение, сквозная аутентификация, облачные и платежные технологии. При этом, по мнению ряда компаний, роботизацию и облачные технологии уже нельзя считать инновационными.

Более 70% участников исследования на постоянной основе используют такие технологии, как роботизация процессов (RPA), искусственный интеллект и машинное обучение.

КАРТА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Уровень интенсивности инновационной деятельности рынка:

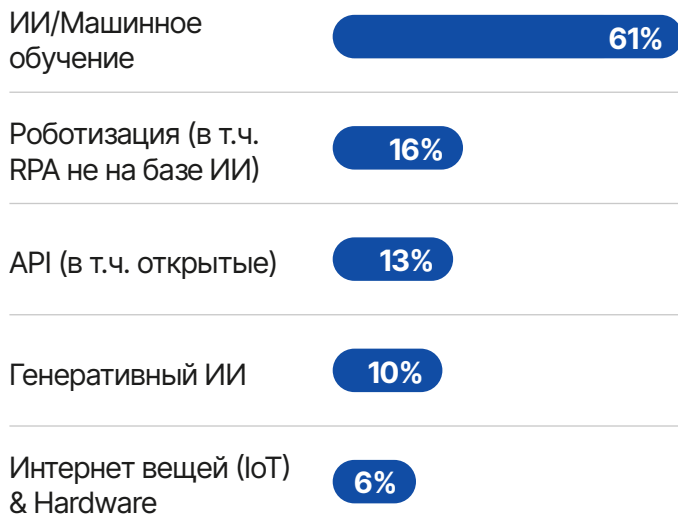


Карта инновационной активности финансового рынка¹ демонстрирует интенсивность инновационной деятельности участников исследования на пересечении технологий и целей.

За единицу анализа берется кейс инновационной активности – пара технология-цель, зафиксированные в рамках одного проекта по инновациям. В каждой ячейке на карте отражена доля проектов с определенной технологией и целью в общем количестве кейсов инновационной активности рынка.

¹ Представлены 8 наиболее часто упоминаемых технологий и целей, полученных на основе реестра проектов участников.

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИННОВАЦИОННЫХ ПОРТФЕЛЯХ В 2024 ГОДУ



% проектов в инновационных портфелях участников, реализованных с применением технологии

В действующих портфелях инновационных проектов участников исследования фокус сделан на внедрении технологий искусственного интеллекта. Это обусловлено широтой области применения ИИ – от повышения эффективности внутренних процессов до бизнес-ориентированных задач, например предиктивная аналитика, рекомендательные системы и взаимодействие с клиентами. При этом некоторые участники рассматривают генеративный ИИ как отдельное большое направление за рамками общей категории «ИИ / Машинное обучение».

61% проектов в инновационных портфелях участников сфокусированы на развитии искусственного интеллекта

Искусственный интеллект является ключевым направлением инновационного развития участников. Этот фокус сохранится на российском финтех-рынке в ближайшие три года.

Кейс. Россельхозбанк



Внедрение системы улучшения и модерации изображений товаров с использованием ИИ:

Платформа «Свое Фермерство» в партнерстве со стартапом «Сибирские нейросети» интегрировали на крупнейший B2B-маркетплейс России систему улучшения и модерации изображений товаров с использованием искусственного интеллекта для помощи поставщикам и производителям сельскохозяйственного оборудования и товаров в формировании продуктовой витрины и привлечения клиентов.



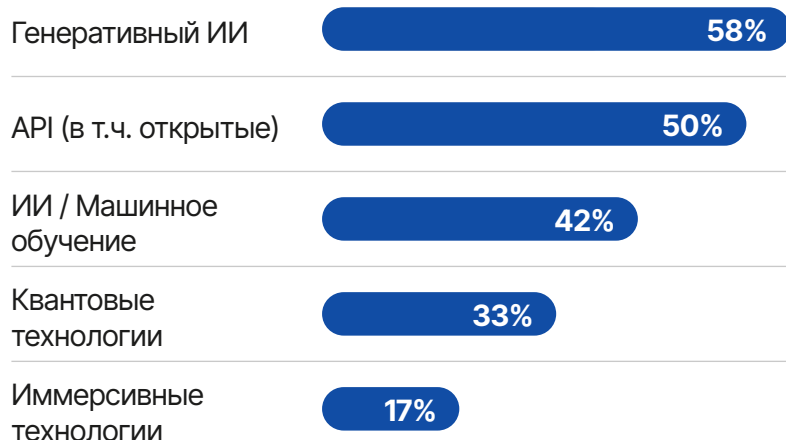
Наталья Мендус
Управляющий директор Венчурной студии, РСХБ



Виталий Солдатенко
Руководитель направления по работе со стартапами Венчурной студии, РСХБ

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА БЛИЖАЙШИЕ ТРИ ГОДА

Какие технологии имеют наибольший потенциал массового внедрения на горизонте до 2027 г.?



% участников, включивших технологию в топ-3 приоритетов на горизонте до 2027 года

Среди наиболее перспективных технологий в среднесрочном периоде (до 2027 г.) участники выделяют технологии с более длинным сроком окупаемости – искусственный интеллект, открытые интерфейсы (API) и квантовые технологии.

В качестве прорывных технологий, создающих новые рынки, продукты, бизнес-модели и процессы, компании выделяют генеративный ИИ, квантовые технологии, виртуальную и дополненную реальность (AR/VR/MR).

ТОП-3
прорывных
технологии



Генеративный
ИИ



Квантовые
технологии



Иммерсивные
технологии

Кейс. Т-Банк и Сбер



Внедрение технологии Открытых API в Т-Банке и Сбере:

Крупнейшие российские банки Т-Банк и Сбер приступили к тестированию технологии Открытых API, позволяющей пользователям объединять счета и карты Т-Банка и Сбера в едином интерфейсе.

Ключевые цели проекта:

- Упрощение управления финансами за счет доступа к счетам разных банков через одно приложение;
- Повышение прозрачности и защищенности транзакций.

Участники тестирования могут:

- Проверять баланс по всем подключенным продуктам.
- Анализировать историю операций.
- Совершать межбанковские переводы без переключения между сервисами.

Пилотная версия проекта стартовала летом 2024 года, а первые результаты были продемонстрированы в октябре на форуме FINOPOLIS 2024. Для защиты данных применяются современные криптографические алгоритмы. Массовый запуск функционала запланирован на начало 2025 года.

На базе открытых источников: [Т-Банк](#)

Кейс. ВТБ



Развитие Метавселенной ВТБ:

ВТБ одним из первых на российском рынке представил **корпоративный метаверс**, разработанный для решения задач командной работы. Метаверс ВТБ активно тестируется в банке для проведения командных встреч и ретроспектив технологических команд в рамках agile-процесса.

Интеграция Метаверса ВТБ с ВКС DION предлагает уникальный формат проведения гибридных мероприятий, объединяя пользователей классической коммуникационной платформы и инновационного решения с трехмерными виртуальными мирами, где участники представлены в виде цифровых аватаров. При этом все пользователи могут общаться в едином голосовом чате и обмениваться видеотрансляцией.

Платформа открыта для интеграции с другими цифровыми продуктами и сервисами, в том числе, виртуальными голосовыми помощниками. В будущем на её основе могут быть реализованы принципиально новые форматы работы с розничными клиентами ВТБ.



Константин Прошин

Система по работе с инновациями ВТБ

Кейс. Точка Банк

ТОЧКА

Запуск AI-Ассистента:

Полтора года назад Точка Банк запустил своего AI-Ассистента. Он работает прямо в интернет-банке и помогает предпринимателям решать ежедневные задачи от разговора о налогах до выполнения транзакций. За это время Ассистент научился выполнять 57 различных пользовательских сценариев.

Ассистент обучен на наших внутренних базах знаний, которые регулярно обновляются экспертами. Поэтому он всегда располагает актуальной информацией по налогам, финансовым операциям и бизнес-процессам. Кроме консультаций, он может выполнять действия внутри интернет-банка: инициировать платежи, открывать депозиты, а также предлагать функции, которые ранее не были доступны. Например – анализ поступлений в разрезе контрагентов или оценивать финансовые потоки клиента.

В основе нашего Ассистента лежит генеративная AI-модель, интегрированная с банковскими системами. Эта модель способна персонализировать рекомендации, учитывая специфику конкретного бизнеса. Благодаря этому предприниматели могут быстро получать точные ответы и совершать необходимые действия без переключения между инструментами.



Галина Вакулина

Лидер направления данных,
Точка Банк

04

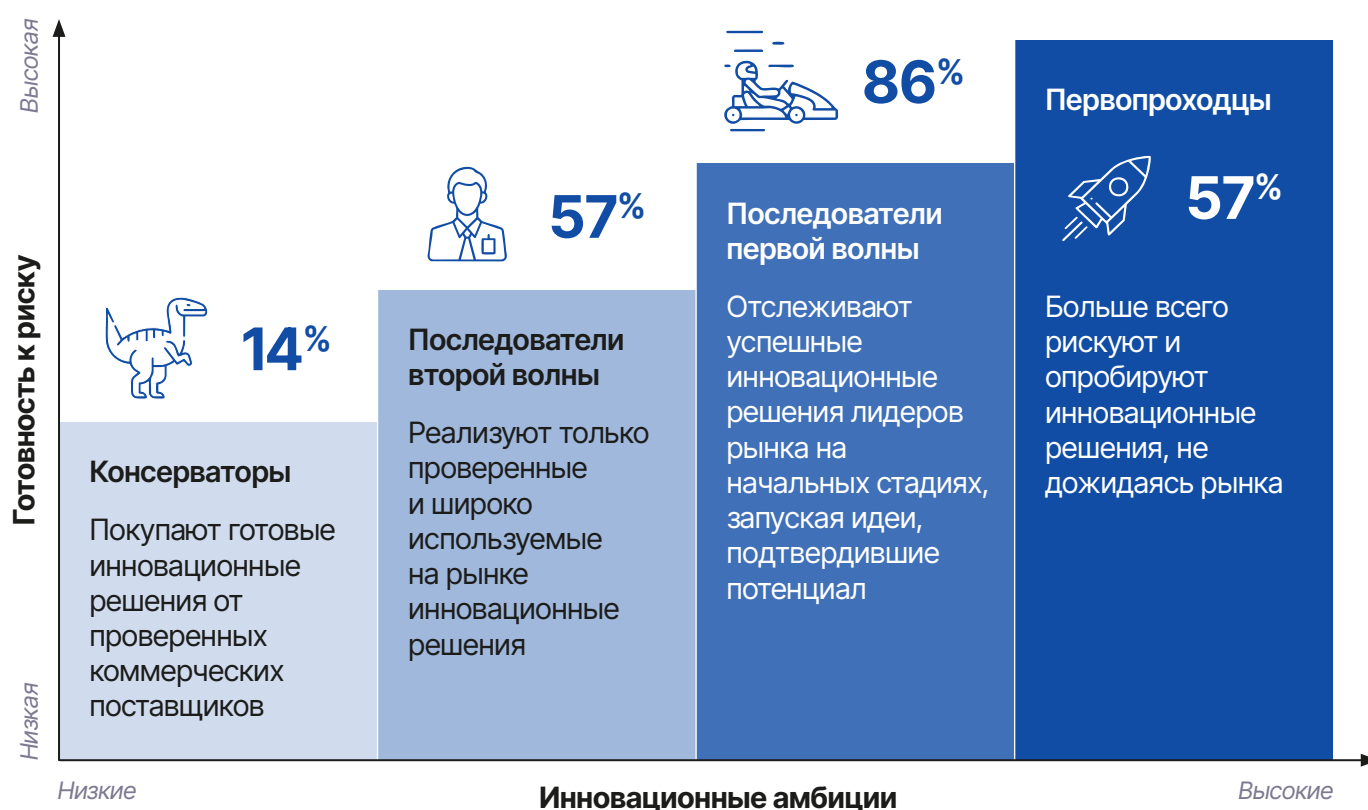
КАК КОМПАНИИ РАБОТАЮТ С ИННОВАЦИЯМИ?

КАК КОМПАНИИ РАБОТАЮТ С ИННОВАЦИЯМИ?

Компании финтеха в целом предрасположены к проактивному внедрению инноваций. 57% участников исследования считают, что они **готовы рисковать и быть первопроходцами в реализации инновационных проектов**. При этом 57% компаний отмечают готовность самостоятельно разрабатывать технологические решения внутри своей компании, не ожидая готовых предложений от коммерческих поставщиков. 86% компаний сообщили, что активно следят за внедрением инноваций у лидеров рынка и готовы стать первыми последователями в случае успеха.

КАКОЙ УРОВЕНЬ РИСКА ГОТОВЫ БРАТЬ НА СЕБЯ КОМПАНИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ?

Стратегии участников по работе с инновациями



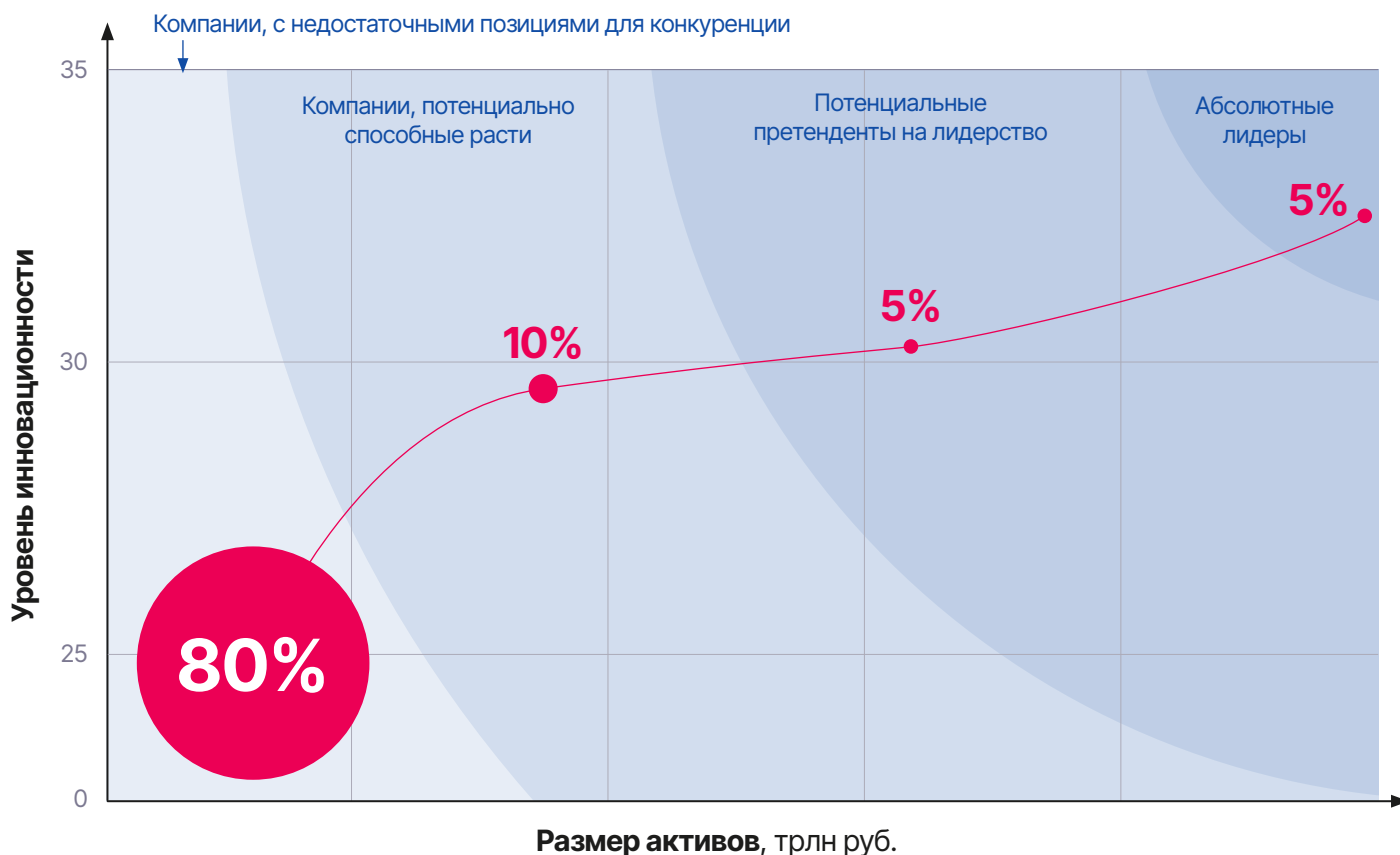
%, частота применения стратегии с учетом возможности совмещения одним участником нескольких стратегий

Российский финтех-рынок предрасположен к проактивному, но сбалансированному подходу к развитию инноваций. Компании придерживаются гибридной стратегии, выбирая отдельные направления для риска одновременно с развитием внешних инновационных идей, уже показавших потенциал. Наиболее распространенным решением является совмещение стратегий последователя первой и второй волны. Во многом это обусловлено ожиданиями клиентов, которые уже опробовали инновационные сервисы лидеров рынка.

Более половины участников рынка подтверждают готовность выделять ресурсы на внутреннюю разработку новых технологических решений. 14% компаний готовы внедрять инновационные решения лишь при наличии проверенных поставщиков с опытом реализации похожих проектов.

86% компаний отметили, что следят за внедрением инноваций у лидеров финтех-отрасли, чтобы стать первыми последователями в случае успеха.

УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОСТИ УЧАСТНИКОВ ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ



% финансовых компаний

Подготовлено TalkBank совместно с АФТ

Анализ финтех-отрасли России, проведенный совместно с Talkbank – экосистемой сервисов на базе банковских технологий, показывает, что российский рынок обладает большим потенциалом инновационного развития. 80% компаний на текущий момент обладают недостаточным уровнем инновационной зрелости и размером активов для качественной конкуренции на рынке. Лишь 5% участников можно назвать лидерами с точки зрения внедрения инноваций.

Кейс. TalkBank



Технологический рейтинг банков:

Talkbank – один из лидеров по инновациям в автоматизации клиентской поддержки и выстраивании финансовых сервисов в in-app чатах и мессенджерах. При участии TalkBank было проведено исследование цифровизации рынков, анализ его технологической зрелости и потенциала местных банков. Как результат, был сформирован рейтинг банков в странах Армения и Кыргызстан. В рамках рейтинга участники могут понять свое положение относительно конкурентов, а эксперты рынка – оценить, в каких направлениях стоит двигаться с точки зрения развития банковского бизнеса в регионе.

Наш анализ направлен на оценку соотношения активов и уровня инновационного развития компаний финтех-отрасли для оценки их конкурентоспособности на рынке.



Михаил Попов

Основатель и генеральный директор, TalkBank

На базе открытых источников: plusworld.ru

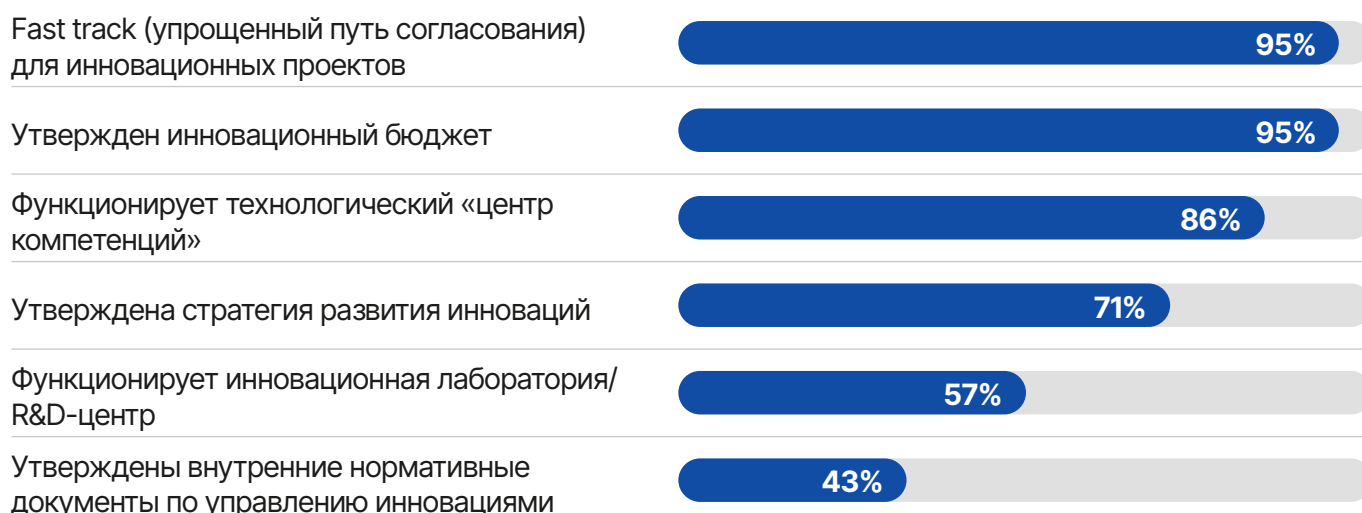
КТО ОТВЕЧАЕТ В КОМПАНИЯХ ЗА ИННОВАЦИИ?

В подтверждение общей инновационной проактивности отрасли – у большинства участников управлением инновациями занимается отдельный руководитель, у 34% компаний эту роль выполняют менеджеры других блоков. Более чем в половине случаев управление инновациями попадает в зону ответственности CIO/CTO и немного реже – в зону ответственности CDTO/CDO.

Руководители, отвечающие за инновационную деятельность



МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ



% участников, у которых внедрен данный инструмент

Все участники исследования сообщили об использовании в работе с инновациями базовых инструментов управления проектами, включая гибкие методы управления (Agile, Scrum) и применение кросс-функциональных команд. Большинство участников подтвердили наличие утвержденных бюджетов инновационной деятельности.

При этом утвержденная стратегия развития инновационной деятельности есть у 71% участников исследования. Остальные 29% компаний не используют отдельные стратегические документы управления инновациями, несмотря на немалые бюджеты, которые выделяются на инновационные проекты.

66% участников исследования имеют специальные (выделенные) подразделения, ответственные за работу с инновациями. При этом только у 43% инновационная деятельность регламентируется внутри компаний.

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

83% участвующих в исследовании компаний подтверждают, что в их компаниях используются финансовые и нефинансовые показатели для оценки инновационной деятельности.

Для оценки инновационных проектов чаще всего используются:

- Срок окупаемости;
- Рост количества клиентов;
- Степень удовлетворенности клиента.

Менее 80% участников исследования применяют стандартные проектные показатели, такие как чистая приведенная стоимость (NPV), окупаемость инвестиций (ROI), срок выхода на рынок (Time to market) и срок выхода на точку безубыточности для оценки инновационных инициатив.

Реже всего участники отслеживают долю новых продуктов и сервисов в продажах и прибыли компании, что в значительной степени связано со сложностью сбора внутренних данных и расчета этих показателей.

КПЭ, которые используют для оценки инновационных проектов



КПЭ 2 уровня

- Рост выручки
- ROI (окупаемость инвестиций)
- Time to market (время выхода на рынок)

КПЭ 1 уровня

- Срок окупаемости
- Рост количества клиентов
- Удовлетворенность клиента

КПЭ 3 уровня

- NPV (чистая приведенная стоимость)
- Точка безубыточности
- Доля продаж новых продуктов / сервисов
- Доля прибыли от новых продуктов / сервисов

% участников, которые используют показатель

у **83%** компаний есть утвержденный перечень показателей для оценки инновационной деятельности.



При этом у **57%** участников исследования КПЭ инновационного развития вообще никак не влияют на оценку эффективности работы топ-менеджмента.

Кейс. Газпромбанк



Диагностика запросов на инновации:

Центр развития технологических проектов Газпромбанка поддерживает систему постоянного взаимодействия с подразделениями банка для определения потребностей во внедрении технологических инноваций. В Газпромбанке этот процесс называют «**диагностикой**».

Перед сессией диагностики, чтобы она прошла максимально эффективно, Центр проводит анализ рынка технологических решений, комплиментарных направлениям деятельности диагностируемого подразделения. Данный анализ помогает начать обсуждение предметным образом и определить области, в которых может быть получен существенный эффект при внедрении инноваций. В ходе диагностики формируется ряд идей и гипотез, которые могут быть протестированы в рамках процесса Центра.

По итогу диагностической сессии формируются требования к необходимому решению, в рамках которых проводится точечный скаутинг. После выбора наиболее подходящей технологии принимается решение о старте пилотного проекта.



Андрей Буткевич

Начальник Центра развития технологических проектов, Газпромбанк

05

**СКОЛЬКО КОМПАНИИ
ТРАТЯТ НА ИННОВАЦИИ?**

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ИННОВАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ УЧАСТНИКОВ?

Все участники исследования так или иначе закладывают расходы на инновации в свои бюджеты, включая расходы на реализацию инновационных проектов и инициатив, работу внутренних инновационных подразделений и поддержание внешних каналов инновационного развития. При этом структура и размер бюджетов значительно отличаются в зависимости от размера компании, применяемых технологий, масштаба и зрелости проектов.

Лидерами по объемам бюджета являются крупные банки, в которых средний бюджет проекта может превышать 100 млн рублей. Это ситуация значительно отличается от того, какими бюджетами располагают средние и малые компании. У небольших компаний средние бюджеты инновационных проектов в десятки раз меньше, а весь бюджет на инновации может составлять от 100 до 500 млн рублей.



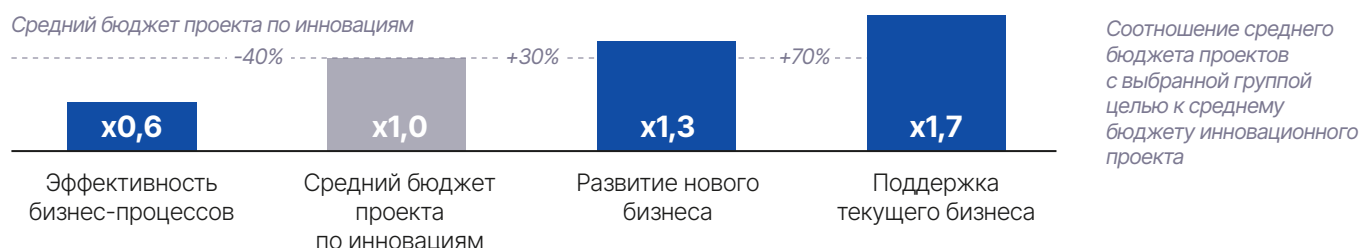
НА ЧТО КОМПАНИИ ГОТОВЫ ТРАТИТЬ БОЛЬШЕ?



Средний бюджет проекта по внедрению инноваций от **20 до 100** млн руб.

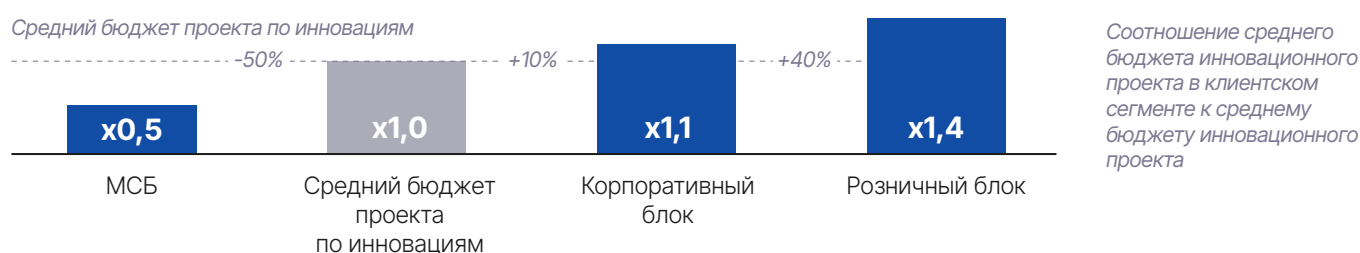
Для лидеров рынка средний бюджет на реализацию инновационного проекта может превышать 100 млн руб. В то же время у других участников средний размер бюджета на внедрение инновационного решения составляет около 20 млн руб.

Средний бюджет инновационного проекта по категориям целей



Наиболее дорогостоящие проекты участников исследования направлены на поддержание текущего бизнеса – как в части наращивания клиентской базы, так и повышения маржинальности по уже действующим клиентам. Стоимость таких проектов на 70% выше средней стоимости проекта в портфеле. Проекты в области повышения эффективности бизнес-процессов обходятся компаниям дешевле всего, однако это компенсируется большим количеством таких проектов в инновационных портфелях участников.

Средний бюджет инновационного проекта по клиентским сегментам



Самые дорогостоящие проекты – проекты для розничных клиентов. Участники исследования в среднем тратят **на 40% больше** на каждый инновационный проект розничного блока.

Средний бюджет инновационного проекта по применяемым технологиям



Соотношение среднего бюджета инновационных проектов с применением технологии к среднему бюджету инновационного проекта

Наиболее дорогостоящими для участников исследования являются инновационные проекты с применением искусственного интеллекта и API, хотя эти технологии преобладают по количеству проектов в инновационных портфелях компаний.

06

КАКИЕ ФАКТОРЫ СТИМУЛИРУЮТ ИННОВАЦИИ?

МАТРИЦА ФАКТОРОВ ИННОВАЦИОННОСТИ



Более 80% участников исследования считают залогом эффективной работы с инновациями развитую ИТ-инфраструктуру и доступность данных. В качестве драйверов инноваций банки выделяют такие факторы, как развитие цифровых компетенций и стратегическое планирование.

Большинство участников к наиболее важным факторам инновационной зрелости отнесли ИТ-инфраструктуру, качество данных и корпоративную культуру. При этом если первые два фактора большинство опрошенных называют уже достаточно развитыми в собственных компаниях, то трансформация корпоративной культуры является распространенной точкой роста.

Компании также выделили стратегическое планирование в качестве значимого фактора успеха инновационной деятельности, хотя ранее 29% сообщили об отсутствии утвержденной стратегии инновационного развития.

Участники из страхового сегмента считают текущий уровень развитости организационной структуры и процессов важным фактором инновационной зрелости. При этом представители банковского сектора эти факторы оценили существенно ниже по значимости.

Ключевой зоной роста для повышения уровня инновационной зрелости участников рынка является **развитие инновационной корпоративной культуры**.

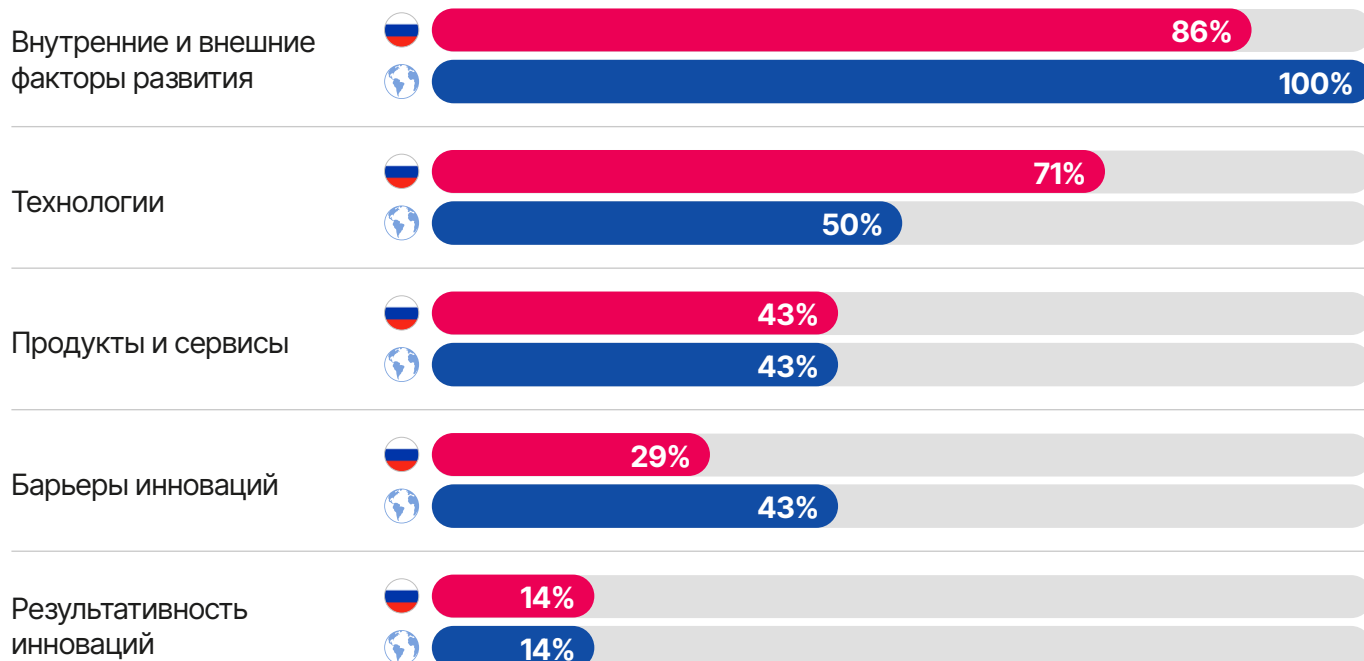
КАК ОЦЕНИВАЮТ ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ В РОССИИ И МИРЕ



Россия



Мир



По данным Группы Неман

Большинство исследований инновационной зрелости в России и мире являются комплексными. В России 86% исследований сфокусированы на внутренних факторах и внешних инструментах развития инноваций.

В сравнении с международными, российские исследования уделяют большее внимание инновационным технологиям и реже исследуют барьеры внедрения инноваций. Результативность инновационной деятельности затрагивают только 14% исследований.

Только в 14% исследований рассматривается результативность инновационной деятельности компаний. В большинстве случаев фокус делается на факторах инновационного развития и используемых технологиях.

07

КАКИЕ БАРЬЕРЫ МЕШАЮТ ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ?

ТОП-10 БАРЬЕРОВ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ



%, коэффициент значимости барьера для инновационного развития участников исследования

Основным барьером участники исследования назвали недостаток профильных ИТ-специалистов, систематически вызванный оттоком кадров и устойчивым превышением спроса над предложением на рынке труда. Отдельные участники рынка также в качестве причины кадрового недостатка называли слабость бренда работодателя, который напрямую не ассоциируется с инновациями.

Следующими по значимости барьером инновационной зрелости участники выделили трудности обеспечения информационной безопасности (атаки, утечки и пр.) и ограничение доступа к аппаратной части, в том числе отсутствие импортозамещенных аналогов внедряемых решений.

При этом, по мнению большинства компаний, российской финтех-отрасли не характерны такие барьеры, как недостаточный уровень развития финтех-компаний, отсутствие экономической отдачи, нехватка руководителей цифровой трансформации или отсутствие стандартов и регулирования.

88% компаний считают, что ключевым барьером для внедрения инноваций в российской финтех-отрасли является **недостаток профильных ИТ-специалистов**.

ИНИЦИАТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ В ФИНТЕХЕ

Кейс. Ассоциация ФинТех



На площадке Ассоциации ФинТех реализуется целый ряд инициатив для содействия инновациям, в частности:

- Регулярные аналитические исследования и бенчмаркинг в области финансовых технологий.
- Разработка и внедрение рекомендательных стандартов, включая стандарты Открытых API.
- Пилотирование инициатив для апробации прототипов технологических решений.

Результаты инициатив, над которыми работают на площадке АФТ, показывают, что для компаний финтеха важна поддержка государства и общеотраслевые меры для развития инноваций, в том числе по ряду направлений, по которым активно ведет работу Ассоциация ФинТех.



Марианна Данилина

Руководитель Управления стратегии, исследований и аналитики, Ассоциация ФинТех

Какие инициативы способствуют развитию инноваций в финтехе?



%, коэффициент эффективности внешних инициатив для развития инноваций в финтехе

По мнению участников, самой эффективной мерой для содействия инновациям в финтех-отрасли является развитие централизованных цифровых сервисов, таких как Цифровой профиль.

72% опрошенных компаний считают, что **общеотраслевое развитие централизованных цифровых сервисов** может оказать наибольшее влияние на преодоление барьеров внедрения инноваций.

08

КАК ВЫСТРОЕНА РАБОТА СО СТАРТАПАМИ?

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ ЗА СЧЕТ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРСТВ

Значимость для работы со стартапами:

↑ Выше среднего ↘ Ниже среднего ↓ Низкая



Проведение хакатонов, конкурсов, кейс-чемпионатов и пр. активностей



95%



Собственный стартап-акселератор или стартап-песочница



86%



Собственная венчурная студия



14%



Долгосрочное партнерство с ВУЗами
и исследовательскими центрами

86%



Собственная платформа
краудсорсинга /
краудфандинга



14%

Большинство участников исследования уже внедрили **системные инструменты развития инноваций**. В частности, к ним относятся проведение хакатонов, конкурсов и кейс-чемпионатов, создание собственных стартап-акселераторов, а также долгосрочные партнерства с ВУЗами и исследовательскими центрами. Однако, несмотря на все усилия, по мнению стартапов, 97% инициатив не доходят до реализации в формате пилотного проекта.

По оценкам представителей финтех-стартапов, единая «точка входа» в компанию, прозрачность и дебюрократизация принятия решений, включая доступ к взаимодействию с лицами, принимающими решения, может помочь повысить инновационную зрелость организаций российского рынка.

95% участников исследования считают самыми эффективными в работе со стартапами акселераторы, хакатоны и кейс-чемпионаты.

Только 14% компаний имеют собственную венчурную студию, краудфандинговую или краудсорсинговую платформу для работы с инновациями.

Кейс. МКБ



Акселератор МКБ:

«МКБ Реактор» – непрерывная акселерационная программа Московского кредитного банка (МКБ), запущенная в 2021 году. В рамках программы банк компенсирует стартапам трудозатраты на проведение пилотных проектов.

К участию приглашаются компании-разработчики новых технологий и технологические команды с готовым продуктом или технологией, которые заинтересованы в пилоте с МКБ и уже имеют хотя бы один успешный пилотный проект. МКБ Реактор работает **в двух направлениях**:

- Принимает заявки от стартапов через сайт.
- Самостоятельно ищет решения на рынке под запросы бизнес-заказчиков.

В рамках проекта действует **Fast Track** со следующими этапами:

- Рассмотрение заявки на участие.
- Заключение NDA.
- Принятие решения о пилотировании.
- Заключение договора.
- Пилотирование.
- Подведение итогов и принятие решение о масштабировании.

Для участия в акселерационной программе МКБ Реактор достаточно подать заявку на mkbreactor.ru.

Кейс. МКБ



Успешный проект – информационная система Securitm:

Одним из успешных решений, найденных в рамках МКБ Реактора, стала система Securitm. Она предназначена для управления информационной безопасностью на основе риск-ориентированного подхода и единой информационной модели компании.

Программа МКБ Реактор не только нашла это решение на рынке, но и помогла его доработать, представить бизнес-заказчику и организовать пилотный проект.

Целью пилота было протестировать функционал системы на данных банка и определить возможность сокращения операционных затрат Департамента информационной безопасности. Результаты пилота показали успешное выполнение поставленных задач.

Система Securitm позволяет:

- Консолидировать и контролировать информацию о составе, принадлежности и уровне защищенности информационных активов организации.
- Упрощать сбор информации в рамках контрольных мероприятий и аудитов.
- Вести реестр защитных мер и рисков в привязке к активам и информационным системам.

В качестве дальнейших действий планируется провести пилот с еще одной системой данного класса (SGRC) для сравнения функционального наполнения и возможностей, чтобы по результатам принять решение о дальнейшем внедрении.



Алексей Шарненко
Руководитель
направления, МКБ

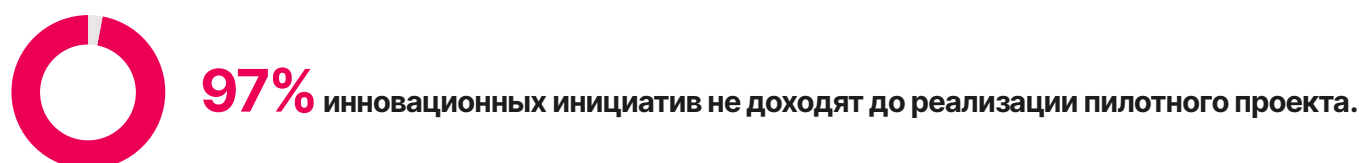


Полина Сухорукова
Руководитель инновационных
проектов, МКБ

ВОРОНКА РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ СО СТАРТАПАМИ



По данным экспертов со стороны финтех-стартапов



Эксперты со стороны стартапов считают, что сотрудничество с крупными игроками могло бы быть эффективнее. По их оценкам только 3% инновационных инициатив доходят до реализации в качестве полноценных проектов, в том числе из-за высокого уровня бюрократии и отсутствия единой «точки входа».

Представители стартапов сходятся во мнении, что критически важный шаг для эффективного взаимодействия – повышение прозрачности процессов принятия решений внутри компании. Это позволит выстраивать продуктивное предложение и коммуникацию в соответствии с ожиданиями потенциальных заказчиков, которые получают более прогнозируемые и подходящие предложения от стартапов, требующие менее длительной доработки и дальнейшей реализации.

Для более эффективного сотрудничества и реализации инновационных идей требуется обеспечение открытого диалога с топ-менеджментом компаний, обеспечение единой «точки входа» и дебюрократизация.



Петр Дударов
Генеральный директор, ФИНЛАБ

Только 3% инновационных инициатив, по мнению экспертов, доходят до реализации в качестве полноценных проектов.

Кейс. ВТБ



Акселератор ВТБ:

Акселератор ВТБ – единое окно для онбординга новых решений, продуктов и сервисов с открытого рынка для решения задач почти 90 подразделений банка, проводит экспертизу и делает быстрые и малозатратные пилотные проекты для оценки зрелости и потенциального бизнес-эффекта от применения в банке.

В распоряжении Акселератора – **собственная технологическая песочница**, отвечающая всем требованиям ВТБ по информационной безопасности, чтобы быстро «разворачивать» решения в контуре банка.

На текущий момент в базе Акселератора ВТБ более 3,5 тыс. стартапов. Конверсия пилотных проектов в промышленные внедрения в банке сегодня – более 30%, что превышает среднерыночный уровень.

За 2024 проведена экспертиза **более 400 технологических стартапов**, реализовано **33 пилотных проекта** для решения самых разных бизнес-задач.

Посмотреть актуальные запросы банка и оставить заявку на пилот можно на сайте <https://startup.vtb.ru/>.

Кейс. ВТБ



Успешный пилот с DownDetector.su:

ВТБ первым на финансовом рынке осуществил пилотный проект с российским стартапом DownDetector.su – отечественным сервисом мониторинга сбоев на сайтах и в приложениях.

Система позволяет выявить сбои, не связанные с неполадками ИТ-инфраструктуры банков, но оказывающие негативное воздействие на клиентов. Кроме того, пользователи могут сообщать о сбоях на самом ресурсе.

В течение трех месяцев рабочая группа отслеживала и ежедневно фиксировала необходимую информацию о сбоях по характеристикам источников, времени выявления, количеству полученных жалоб. Эта аналитика позволила получить более **объемное представление о пользовательском пути** при взаимодействии с сервисами банка.

Пилотный проект с Акселератором ВТБ был полезен не только команде банка, но и самому стартапу – посещаемость веб-ресурсов сервиса **выросла в 10 раз**. За короткое время руководители проекта улучшили проект и достигли самой быстрой скорости реагирования на сбои в Рунете.

Решение показало отличный результат: процент соответствия данных о сбоях, зафиксированных сервисом и системами мониторинга банка, – **100%**. Сегодня сервис для банка – один из главных независимых источников оценки клиентского опыта.



Наталия Дегтярева
Руководитель Акселератора ВТБ

Кейсы. Россельхозбанк



Стартап для стартапов от РСХБ:

РСХБ внедрил «стартап для стартапов» – сервис по расчету финансовых моделей стартапов (rshbdigital.ru).

В рамках работы Венчурной студии РСХБ стартапы могут бесплатно рассчитать финансовую модель по разным сценариям, пройти оценку финансовой модели по интегрированным алгоритмам и поделиться ею с инвесторами.

Автоматизация маркетинга от Платформы Свое Родное Россельхозбанка:

Платформа Свое Родное (B2C-маркетплейс фермерских продуктов) совместно с проектом Accelera внедрила систему рекомендаций товаров и персонализации страницы пользователя платформы, основываясь на его клиентском пути, пользовательском поведении на платформе и иных данных для повышения конверсии в покупку товара.

Результаты:

По результатам пилотного проекта конверсия в добавление товара в корзину выросла на 43%, а общая конверсия в покупку товара – на 30%.



Наталья Мендус
Управляющий
директор Венчурной
студии, РСХБ



Виталий Солдатенко
Руководитель направления
по работе со стартапами
Венчурной студии, РСХБ

КАКИЕ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ МОЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ?

1

Регулярная оценка инновационной зрелости по единой методологии для всех участников рынка.

2

Развитие инновационной корпоративной культуры и вовлечение непрофильных сотрудников в инновационную деятельность.

3

Дебюрократизация процессов инновационного развития и создание каналов открытого диалога между стартапами и крупными компаниями в финтех-отрасли через «единое окно» (например, через профильные организации).

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ



Выявить и определить, что такое инновационная зрелость, сформировать фреймворк (методологию) для ее оценки.



Проанализировать существующие зарубежные и российские исследования по оценке инновационной зрелости.



Дать общую оценку текущих и перспективных направлений инновационной деятельности участников, в том числе их взаимодействия со стартапами.



Выявить и сравнить модели управления инновациями участников.

Методология исследования состоит из 2 взаимосвязанных блоков:



Количественный анализ на основе реестра инновационных проектов участников исследования с детализацией применяемых технологий, целей реализации проекта, релевантных продуктовых/сервисных групп, каналов продаж и обслуживания, функциональной направленности, бюджета и КПЭ.



Качественный анализ на основе анкетирования участников исследования по вопросам текущих и будущих тенденций инновационного развития, моделей управления инновациями, факторов, способствующих и препятствующих инновационной деятельности.

В рамках исследования был выделен единый набор аналитических метрик для качественного и количественного анализа по шести ключевым группам: (1) Технологии, (2) Продукты и сервисы, (3) Цели внедрения инноваций, (4) Функции, (5) Каналы продаж и обслуживания, (6) Проектные показатели. Используемые метрики были выбраны с учетом анализа российских и международных исследований в области инноваций и консультаций с экспертами.

Количественный анализ

Целью количественного анализа является выявление закономерностей и моделей формирования и развития портфелей инновационных проектов участников и рынка в целом.

ТИПЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Инициатива (идея/ гипотеза) – комплекс мероприятий для проверки целесообразности развития той или иной идеи, кейса или направления применения инноваций.

Пилотный проект – комплекс мероприятий для тестирования технологий или процессов на ограниченной выборке (клиентов/продуктов/направлений деятельности/сотрудников и пр.) и подтверждения целесообразности реализации проекта в масштабах организации.

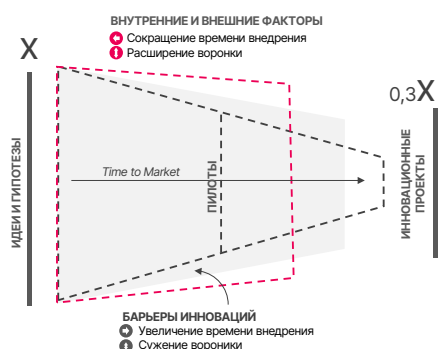
Проект – комплекс мероприятий для полноценной реализации и / или масштабирования успешной инициативы / пилота с конкретными целями и количественными показателями.

КРИТЕРИИ ОТБОРА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ АНАЛИЗА

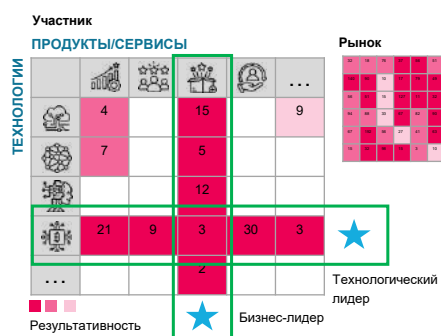
- 1 Для целей исследования в реестры инновационных проектов участников были включены только проекты/пилоты/инициативы, которые содержат хотя бы одну из рассматриваемых в исследовании технологий.
- 2 Реестры проектов участников ограничиваются декабрем 2024 года, т.е. включают проекты / пилоты / инициативы, период реализации которых захватывает любой отрезок 2024 года (включая открытые, закрытые или действующие инновационные инициативы на протяжении 2024 года).
- 3 В реестр могут быть внесены только задокументированные проекты / пилоты / инициативы, обладающие следующими атрибутами: бюджет, проектный и ресурсный план, цели, задачи.

СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА

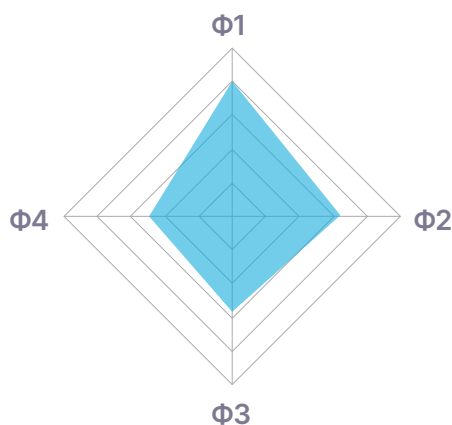
Методика количественного анализа включает ряд структурных элементов (фреймворков) для оценки инновационности участников и рынка в целом.



Воронка инноваций включает статистику формирования инновационных идей, гипотез и их дальнейший отсев и развитие вплоть до запуска пилотов и полноценных проектов. Параметры воронки позволяют оценить, насколько эффективно компания работает с инновациями.



Карта инновационной активности отражает статистику распределения проектов с точки зрения используемых технологий, целей реализации и продуктового/сервисного фокуса. Карта инновационной активности позволяет выявить паттерны инновационного развития отдельных участников, текущий и перспективный инновационный ландшафт финансового сектора.



Сводный индикатор инновационной зрелости объединяет ключевые показатели участника и позволяет оценить уровень его инновационного развития, а также понять его положение на рынке относительно других компаний. Индикатор может оцениваться в динамике при обновлении отчета в последующих периодах.

НАД ИССЛЕДОВАНИЕМ РАБОТАЛИ

Авторы исследования, Ассоциация ФинТех



МАРИАННА ДАНИЛИНА

Руководитель Управления стратегии, исследований и аналитики, АФТ



МАРИЯ ЧЕРНЫШЕВА

Младший бизнес-аналитик, АФТ

Эксперты со стороны финансовых организаций



АЛЕКСАНДРА ЛЕВУШКИНА

Стратегический партнер по инновациям, Страховой Дом ВСК



АНТОН АНАНЬКО

Директор по управлению проектам, ВТБ



НАТАЛИЯ ДЕГТЯРЕВА

Руководитель Акселератора, ВТБ



КОНСТАНТИН ПРОШИН

Система по работе с инновациями, ВТБ



ВАРТАН КАРАПЕТЯН

Система по работе с инновациями, ВТБ



ДМИТРИЙ ЧУВИКОВ

к.т.н., Директор направления экспертизы платформы «Сфера», Холдинг Т1



НАТАЛЬЯ МЕНДУС

Управляющий директор Венчурной студии, РСХБ



ВИТАЛИЙ СОЛДАТЕНКО

Руководитель направления по работе со стартапами Венчурной студии, РСХБ



АЛЕКСЕЙ ШАРНЕНКОВ

Руководитель направления, МКБ



ПОЛИНА СУХОРУКОВА

Руководитель инновационных проектов, МКБ



АНДРЕЙ БУТКЕВИЧ

Начальник Центра развития технологических проектов, Газпромбанк

Эксперты со стороны финтех-стартапов



МИХАИЛ ПОПОВ

Основатель и генеральный директор виртуального банка, TalkBank.io



ПЕТР ДУДАРОВ

Генеральный директор, ФИНЛАБ

Привлеченные эксперты, Группа Неман



АРТЕМ КОХАСЬ

Директор, Группа Неман



КАРИНА ОРЛОВА

Менеджер, Группа Неман

Дизайн, Ассоциация ФинТех



АЛЕКСАНДРА ЩЕДРИНА

Креативный директор, АФТ



ТАТЬЯНА СИМЧУК

Дизайнер, АФТ

АССОЦИАЦИЯ ФИНТЕХ



ИССЛЕДОВАНИЯ & АНАЛИТИКА

✉ research.analytics@fintechru.org

ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ АФТ



WWW.FINTECHRU.ORG

Ассоциация ФинТех основана в конце 2016 г. по инициативе Банка России и ключевых участников отечественного финансового рынка. Это уникальная площадка для конструктивного диалога регулятора с представителями бизнеса.

Здесь формируется экспертная оценка инновационных технологий с учетом международного опыта, а также разрабатываются концепции финансовых технологий и подходы к их внедрению.

Информация, содержащаяся в настоящем документе (далее – Исследовании), предназначена только для информационных целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией. Ассоциация ФинТех не дает обещаний или гарантий относительно точности, полноты, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования полностью или частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия Ассоциации ФинТех.