

## REFERENCES

1. Porter M. Competitive strategy: a technique of the analysis of branches and competitors: translation from English. 2nd ed. M. : Alpine Business Buks, 2006. 454 p.
2. Porter M. Competition: translation from English. M. : Williams, 2005. 608 p.
3. Porter M. International competition : translation from English ; editorship and foreword by B. D. Shchetinina. M. : International relations, 1993. 896 p.
4. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with new introduction. New York : Free Press, 1980. 398 p.
5. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. 2006. December. P. 78–92.
6. Fathutdinov R. A. Strategic competitiveness: textbook. M. : Economics, 2005. 504 p.
7. Fathutdinov R. A. Management of company competitiveness : textbook. 2nd ed., revised and amended. M. : Eksmo, 2005. 544 p.
8. Azoev G. L., Chelenkov A. P. Competitive advantage of the company. M. : News, 2000. 256 p.
9. Judanov A. J. Competition: theory and practice. Textbook. 3rd ed., revised and amended. M. : Gnome and D, 2001. 142 p.
10. Mazilkina E. I., Panichkina G. G. Fundamentals of competitiveness management: textbook. M. : Omega-I, 2009. 328 p.
11. Denisova A. L., Ulyakhin T. M. Management of industrial enterprises competitiveness: quality aspects / under the scientific editorship of the doctor of economics, prof. A. L. Denisova. Tambov : Publishing House of Tambov State Technical University, 2006. 120 p.
12. Ruby J. B. Theory and practice of entrepreneurial competition : textbook. M., 2003. 584 p.
13. Krautsevich S. V. Development of theoretical and methodological approaches to studying competition. Irkutsk : Publishing House of BGUEP, 2014. 258 p.

**Как цитировать статью:** Кравцевич С. В. Современные представления о конкуренции // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 3 (44). С. 120–127. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.44.358.

**For citation:** Kravtsevich S. V. Modern views on competition // Business. Education. Law. 2018. No. 3 (44). P. 120–127. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.44.358.

**УДК 336.71:001.895**  
**ББК 65.262.10-551**

**DOI: 10.25683/VOLBI.2018.44.348**

**Mitrokhin Vladimir Vladimirovich**,  
candidate of economic sciences, associate professor,  
Nizhny Novgorod Institute of Management, branch of RANERA,  
Nizhny Novgorod,  
e-mail: mitrokhin\_vlad@mail.ru

**Митрохин Владимир Владимирович**,  
канд. экон. наук, доцент,  
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС,  
г. Нижний Новгород,  
e-mail: mitrokhin\_vlad@mail.ru

**Gribanov Aleksei Vladimirovich**,  
assistant of the department of economics  
of the Saransk Cooperative Institute (branch)  
of the Russian University of Cooperation  
Saransk,  
e-mail: alexey.gribanov@mail.ru

**Грибанов Алексей Владимирович**,  
ассистент кафедры экономики  
Саранского кооперативного института (филиала)  
Российского университета кооперации,  
г. Саранск,  
e-mail: alexey.gribanov@mail.ru

## ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ

### INNOVATIONS AS A TOOL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит  
08.00.10 – Finance, monetary circulation and credit

*Развитие инновационной активности банковских институтов рассматривается в современных условиях как одна из ключевых задач, решение которой позволит не только трансформировать финансовую систему в соответствии с происходящими в мире изменениями, но и создать условия для дальнейшей диверсификации всего реального сектора экономики. В статье обоснована необходимость внедрения в банковскую сферу инноваций, которые в современных условиях определяют вектор*

*ее будущего развития, а также оказывают существенное влияние на обеспечение устойчивого функционирования банковских институтов. Проведенный дефиниционный анализ понятия «инновация» позволил учесть в исследовании различные подходы ученых к его содержательной стороне, раскрыть и исследовать особенности внедрения инноваций в деятельность федеральных и региональных банков, а также выявить возможные ограничения, связанные с процессом обеспечения инновационной активности*

банковских институтов. В работе сделан вывод, что инновации должны рассматриваться как органическая совокупность результата, процесса и эффекта, нацеленная не только на создание и распространение новшеств в исследуемой сфере, но и на повышение степени удовлетворенности клиентов кредитной организации. Применительно к банковским институтам в рамках разработки новых и модификации имеющихся банковских продуктов адаптирована методика внедрения инноваций на основе модели Кано, используемая для оценки степени удовлетворенности и лояльности потребителей. Ее применение на практике позволит оптимизировать традиционную бизнес-модель организации деятельности банковских институтов на основе предельной систематизации и унификации предлагаемых продуктов и услуг, сокращения материальных и временных издержек.

*Development of innovations in the banking sector will improve the functionality of the financial system; will provide conditions for diversification of the economy. The article substantiates the need to introduce innovations in the banking sector, which have a significant impact on the sustainable functioning of banking institutions. The analysis made it possible to count for different approaches of scientists to the content of innovations, to reveal the features of their implementation in the activities of large and small banks, to identify possible risks associated with the introduction of innovations in the financial sphere. The paper concludes that innovation should be considered as a set of results, processes and effects aimed at the creation and dissemination of innovations, to increase customer satisfaction of banks. In the article, with regard to banking institutions as part of the development of new and modification of existing banking products, the technique of introducing innovations on the basis of the Kano model is adapted, which is used to assess the degree of satisfaction and loyalty of consumers. Its application in practice will optimize the traditional business model of the organization of banks, systematize the products and services offered by banks, reduce material and time costs.*

*Ключевые слова:* банк, банковская система, устойчивое развитие, банковские инновации, базовые инновации, комбинаторные инновации, модифицирующие инновации, банковские продукты, банковские услуги, инновационные риски, модель Кано.

*Keywords:* bank, banking system, sustainable development, banking innovation, basic innovation, combinatorial innovation, modifying innovation, banking products, banking services, innovation risks, Kano model.

### Введение

Реализация стратегии развития национального банковского сектора, нацеленная на возрастание роли банковского рынка в развитии инвестиционного потенциала страны, повышение конкурентоспособности отечественных банковских институтов, внедрение новых финансовых инструментов невозможна без использования достижений в области инноваций. Более того, инновационная активность банковского сектора, его восприимчивость к использованию нововведений, прежде всего, в финансовой сфере выступает ключевым фактором, обеспечивающим устойчивое и эффективное развитие последнего. Исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития, базирующейся на форсированном наращивании топливного

и сырьевого экспорта, определяет необходимость формирования новых стратегических ориентиров развития, обусловленных также ожидаемой волной технологических изменений, снижающей влияние многих традиционных факторов роста и ведущей к усилению роли инноваций. Как отмечается в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, «...системное решение стоящих перед Россией задач состоит в переходе российской экономики <...> к инновационному социально ориентированному типу развития» [1]. Это в полной мере относится и к банковскому сектору, который в силу своей функциональной специфики не только крайне восприимчив к внедрению нововведений, но и выступает одним из основных механизмов диверсификации экономики на основе инновационного развития. Таким образом, проблема повышения инновационной активности банковского сектора в контексте обеспечения его устойчивого развития в современных условиях приобретает особую **актуальность**.

Необходимость повышения инновационной активности банковских институтов прослеживается как в нормативных документах [1; 2; 3], так и в работах многих ученых: А. В. Андреевой [4], В. С. Викулова [5], О. А. Зверева [6], Д. И. Гафуровой [7] и др. Несмотря на это, за рамками пристального внимания остались вопросы, связанные с обеспечением устойчивого функционирования кредитных организаций на базе внедрения инноваций, особенностями их реализации в банковской деятельности, применением современных разработок в практической деятельности кредитных институтов. Таким образом, недостаточная изученность исследуемой проблемы предопределила **целесообразность** дальнейшей **разработки** данной темы.

**Научная новизна** проведенного исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению устойчивости коммерческих банков.

**Цель** работы — развитие теоретических положений, а также разработка методических и практических рекомендаций, направленных на обеспечение устойчивости банковских институтов на основе повышения их инновационного потенциала.

#### Задачи работы:

- раскрыть взаимосвязь между устойчивым развитием и инновационной активностью банковских институтов;
- обосновать возможные ограничения, связанные с внедрением инноваций в банковскую деятельность;
- предложить практические рекомендации по повышению инновационной активности коммерческих банков.

**Теоретическая значимость** работы заключается в обосновании влияния инновационной активности на обеспечение устойчивого функционирования банковского сектора экономики; исследовании ограничений, связанных с внедрением инноваций в финансовую сферу.

**Практическую значимость** имеет предложенная схема разработки новых и модификации существующих банковских продуктов по модели Кано.

### Изложение основного материала

На современном этапе развития банковской системы инновации позволяют с максимальной эффективностью формировать и использовать ресурсный потенциал кредитных организаций, кардинально улучшать качество предлагаемых клиентам продуктов и услуг, максимально полно удовлетворяя их потребности, и, следовательно, повышать восприимчивость и лояльность последних к банковскому

сервису. В свою очередь, нежелание банковских институтов переходить на новые модели и стандарты деятельности, учитывать последние тенденции в области финансовых технологий, как это уже не раз наблюдалось в ходе кризисных потрясений, ведет к проявлению стагнационных явлений в банковской сфере и деструкции целостной системы банковского сектора.

Проведение сравнительного дефиниционного анализа позволило выявить, что, сходясь в целом в своих суждениях о тесной взаимосвязи терминов «инновация» и «устойчивое развитие», исследователи приводят самые разнообразные определения инноваций. Анализ экономической литературы позволил выделить следующие подходы к определению понятия «инновации» (см. таблицу):

Таблица

**Дефиниционный анализ понятия «инновация»  
в исследовательских работах отечественных и зарубежных авторов**

Рассмотрение инноваций как	Определение	Автор
инструмента	— особый инструмент, используемый предпринимателями для нового вида бизнеса или выпуска изделий	П. Ф. Друкер [8]
	— способ производства или применения новой (улучшенной) продукции (товара, работы, услуги)	А. С. Кулагин [9]
процесса	— технико-экономический процесс разработки и использования продуктов умственного труда, что приводит к созданию лучших по своим свойствам видов продукции и новых технологий	Г. Н. Белоглазова [10]
	— процесс, в котором изобретение или новая идея приобретает экономическое содержание	Б. Твисс [11]
	— процесс, использующий результаты интеллектуальной деятельности и выпускающий продукты, соответствующие мировому уровню	Г. Г. Азгальдов, А. В. Костин [12]
результата	— процесс, включающий в себя исследование, проектирование, разработку и организацию производства нового продукта, процесса или системы	Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд [13]
	— результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей	О. П. Молчанова [14]
	— результат творческой деятельности, направленной на изобретение нового продукта	А. В. Борисов [15]
	— материализованный результат от вложения капитала в новые продукты, услуги, технику	Ю. В. Вертакова [16]
	— конечный результат инновационной деятельности ..., реализованный в форме нового ... продукта или операции	И. Т. Балабанов [17]

Анализ приведенных в таблице определений позволил выделить следующие подходы к содержательной стороне термина «инновация».

В рамках первого подхода под инновациями понимается инструмент, способ организации бизнес-процессов, протекающих в организации, в том числе кредитной. Данной трактовки придерживаются П. Ф. Друкер, А. С. Кулагин; определение банковских инноваций как нового инструмента можно встретить в финансово-кредитном энциклопедическом словаре под ред. А. Г. Грязновой [18] и др.

В соответствии со вторым подходом под инновацией понимается динамический процесс создания и внедрения новых услуг, продуктов; интеллектуальной деятельности. Подобной точки зрения придерживаются, в частности, В. Лапин, Г. Н. Белоглазова, Б. Твисс, Г. Г. Азгальдов, А. В. Костин и др.

Сторонники третьего подхода (Молчанова О. П., Борисов А. В., Вертакова Ю. В. и др.) рассматривают инновации как результат или эффект деятельности. Так, например, И. Т. Балабанов рассматривает банковскую инновацию как «...конечный результат инновационной деятельности банка, реализованный в форме нового банковского продукта или операции»; О. И. Лаврушиным банковская инновация трактуется как «...синтетическое понятие о деятельности банка, направленное на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала банка при помощи внедрения нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли» [19, с. 44].

Очевидно, что с позиции обеспечения устойчивого развития любой динамической системы инновации должны рассматриваться как органическая совокупность результата, процесса и эффекта, нацеленная на создание и распространение новшеств в различных сферах человеческой деятельности, способствующая повышению социально-экономической эффективности и формированию системы устойчивого развития. Относительно нашего предмета исследования отметим, что банковская система в целом и каждый отдельно взятый коммерческий банк в частности представляют собой динамично развивающуюся систему, которая не может прийти к абсолютному конечному результату. Именно поэтому, по нашему мнению, в определение банковской инновации необходимо включить ее категориальную характеристику как перманентного процесса производства нового знания и его практической реализации. Таким образом, мы считаем, что в контексте рассматриваемого вопроса необходимо дать следующее определение понятию «банковская инновация»: *банковская инновация представляет собой органическую совокупность результата, эффекта и перманентного процесса создания и внедрения новшеств в банковской сфере, которая способствует повышению эффективности как отдельно взятого коммерческого банка, так и банковского сектора страны в целом, обеспечивает их устойчивое развитие и обладает многокомпонентным характером при доминировании денежной природы банковской услуги (или продукта) и комплементарном характере сопутствующих инноваций, способствующих доведению услуги (или продукта) до конечного потребителя.* При этом ключевым

признаком всех инноваций, в том числе и банковских, является новизна, которая несет в себе энергию, необходимую для обеспечения устойчивого развития. Особо акцентирована на этом работа польского экономиста М. Калецкого [20], в которой автор определяет характер развития экономики как циклический, что обуславливается эндогенными (внутренними) эффектами экономической системы. Инновация, представляя собой экзогенный фактор, является импульсом, воздействующим на нее в определенный момент времени. Результатом данного воздействия становится развитие экономической системы. В контексте нашего вопроса, касающегося обеспечения устойчивости банковских институтов, мы считаем необходимым развить ее, руководствуясь принципами неравновесной термодинамики.

1. Предположим, что воздействию внутренних и внешних факторов коммерческий банк подвергается только в определенный момент времени в точке бифуркации А.

2. Система коммерческого банка в любой момент времени характеризуется определенной энергией, которая обеспечивает его эффективное функционирование. Предположим, что в начальный момент времени до прохождения точки бифуркации энергия системы составляла  $E_0$ .

3. Любая система характеризуется энтропией. Данный термин был впервые введен в термодинамике как функция состояния термодинамической системы, определяющая меру необратимого рассеивания энергии. Энтропия часто интерпретируется как мера неопределенности (неупорядоченности) системы. И в соответствии со вторым началом термодинамики в замкнутых системах энтропия или остается неизменной, или возрастает, достигая мак-

симула при достижении термодинамического равновесия. В соответствии с утверждением Больцмана энтропия не может уменьшаться в замкнутых системах, то есть в тех, что не получают внешней энергетической подпитки. Второе начало термодинамики устанавливает определенное направление эволюции всех естественных процессов в природе — в сторону рассеяния энергии и нарастания энтропии.

4. Таким образом, даже в условиях отсутствия негативного влияния внешних и внутренних факторов идеальный коммерческий банк не может существовать на протяжении сколь угодно долгого периода времени: первоначальная энергия  $E_0$  в процессе его функционирования будет рассеиваться, в то время как энтропия системы — увеличиваться ( $E_1 < E_0$ ). Значит, даже отсутствие негативного влияния внешних и внутренних факторов не является залогом устойчивого развития кредитной организации, что с течением времени приведет к деструкции системы коммерческого банка.

5. В точке бифуркации открытая система коммерческого банка отдает часть своей внутренней энергии  $\Delta E$  окружающей среде для компенсации негативного воздействия внешних и внутренних факторов, на нее влияющих, вследствие этого происходит скачкообразная деструкция системы.

6. После прохождения точки бифуркации в отсутствие негативного воздействия внешних и внутренних факторов, влияющих на систему коммерческого банка, вновь будет происходить рассеивание ее энергии и увеличение энтропии ( $E_2 < (E_1 - \Delta E)$ ), а значит, и медленная деструкция системы (см. рис. 1).

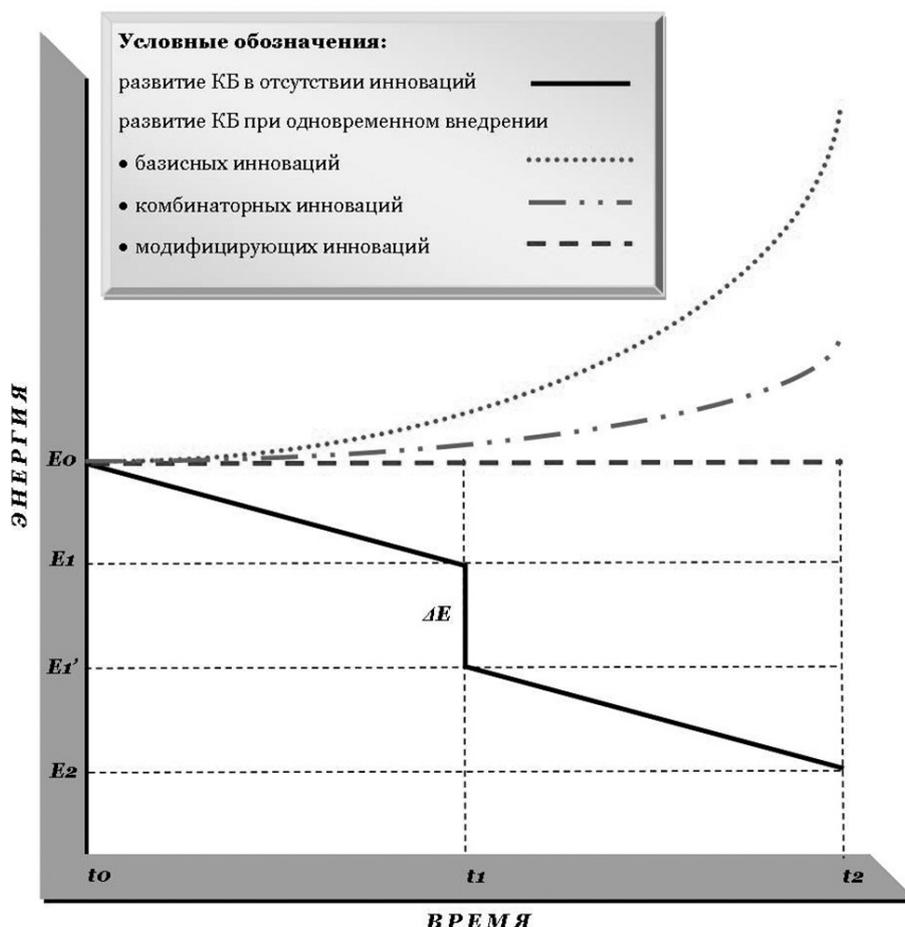


Рис. 1. Представление эволюции коммерческого банка с позиции неравновесной термодинамики

Однако вследствие того, что коммерческий банк представляет собой не закрытую, а открытую систему, избежать его деструкции возможно. Для этого необходимо обеспечить перманентный приток внешней энергии, компенсирующий потери энергии системы вследствие ее рассеяния и вследствие влияния внешних и внутренних негативных факторов. Эту внешнюю энергию и несут в себе банковские инновации.

В свете вышесказанного очевидным является тот факт, что каждый коммерческий банк вынужден проявлять инновационную активность, меняться в соответствии с существующими реалиями рынка, для того чтобы оставаться его полноценным участником. Естественно, процессы создания и внедрения новшеств должны протекать не стихийно, а системно в рамках реализуемой кредитной организацией банковской политики.

В экономической литературе существуют различные подходы к классификации банковских инноваций, среди которых в качестве одного из наиболее значимых выделяется их классификация по степени инновационного потенциала, заключенного в нововведении. В соответствии с данным подходом исследователями традиционно выделяются следующие группы инноваций [21].

1. *Базовые* (радикальные) инновации, к которым, в свою очередь, относятся:

- внедрение принципиально новых банковских продуктов или услуг;

- использование принципиально новых технологий реализации банковских продуктов и услуг;

- применение качественно новых методов управления.

2. *Комбинаторные* инновации, характеризующиеся сочетанием множества уже используемых в банковской деятельности элементов. Примером комбинаторной инновации может стать объединение в один комплексный пакет уже используемых на практике технологий оказания услуг, который в дальнейшем выпускается на рынок как единый продукт.

3. *Модифицирующие* инновации, которые вносят лишь отдельные изменения в уже существующие банковские продукты и, как следствие, происходит увеличение продолжительности их жизненного цикла.

Заметим, что от соотношения базовых (радикальных) и прочих инноваций в деятельности конкретной кредитной организации зависит как успешность осуществления ею конкретных изменений, так и ее устойчивость в целом. Следует отметить, что создание надежных предпосылок для устойчивого развития кредитной организации обеспечивают только базисные инновации, в то время как комбинаторные и модифицирующие инновации способны обеспечить открытую систему коммерческого банка только энергией для кратковременного развития, что в итоге приводит к его замедлению. Данная идея получила развитие в работах экономистов-исследователей [22; 23]. Причина особой ценности базовых инноваций для кредитных организаций заключается в том, что их внедрение дает самый значимый эффект, так как они вносят в механизм их функционирования что-то принципиально новое. Однако практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев инновационная активность коммерческого банка сосредотачивается преимущественно на комбинаторных и модифицирующих инновациях, которые не несут в себе такой мощной энергии, как базисные инновации. При этом необходимо отметить, что, не являясь основным фактором устойчивого развития кредитной организации, подобно базисным инновациям данные группы инноваций

не менее важны для ее успешного функционирования в силу их предназначения, которое заключается в корректировке и адаптации уже внедренных в практику банковской деятельности базовых преобразований к конкретной рыночной ситуации, а также в соответствии с актуализированными целями и задачами, стоящими перед коммерческим банком. Таким образом, банковские инновации, базирующиеся на ранее созданных продуктах, прежде всего нацелены на увеличение эффективности и улучшение эксплуатационных качеств уже присутствующих на рынке продуктов и услуг. Комбинаторные и модифицирующие инновации шире распространены в практике банковской деятельности в силу того, что их разработка дешевле, а внедрение сопряжено с меньшими рисками. Именно поэтому в настоящее время отмечается следующая тенденция: в крупных многофилиальных кредитных организациях уже сформированы предпосылки и накоплен потенциал, в том числе финансовый, для внедрения базовых инноваций. При этом региональные банки наиболее эффективны в плане внедрения комбинаторных и модифицирующих инноваций. Таким образом, и федеральные, и региональные банки, проявляя инновационную активность каждый в своей области, органично дополняют друг друга.

Однако зачастую процесс внедрения инновации в банк сопряжен со значительными и многочисленными трудностями.

1. Одно из самых значительных препятствий к формированию внутри кредитной организации эффективной инновационной среды заключается в том, что инновации — творческий процесс, который непредсказуем и неустойчив по своей природе. В силу этого оценить тот потенциал, который заключен в предлагаемом к реализации инновационном проекте на начальных этапах его реализации чрезвычайно трудно, в то время как цена его внедрения достаточно высока. Затраты на инновации должны быть в первую очередь оправданными, так как конечной целью любого коммерческого банка априори является получение прибыли. Однако, чем значительнее те инновации, которые внедряет кредитная организация, тем выше те риски, которые она на себя принимает. Именно поэтому банки чаще опираются на проверенные и готовые решения.

2. Современные инновационные решения в банковской сфере чаще всего предполагают увеличение доступности банковских услуг для конечного клиента. Это приводит к появлению новых и значительно повышает уже существующие риски, которые кредитная организация на себя принимает.

3. Разработка и внедрение инноваций зачастую требует от кредитной организации внесения значительных изменений и корректировок в ее стратегию развития. Например, внедрение новых продуктов, услуг и сервисов может привести к существенной диверсификации ресурсной базы банка, в частности, за счет привлечения средств от ранее незатронутых (или затронутых не в столь значительной степени) сегментов клиентов (малого и среднего бизнеса, крупных корпоративных клиентов, физических лиц и т. п.). Однако, по нашему мнению, наибольшие трудности при внедрении инноваций в банковской сфере сопряжены с самым непредсказуемым ее аспектом — с человеческим фактором.

4. Прежде всего, банк представляет собой чрезвычайно консервативную среду. Стабильность и постоянство — это фундамент любого банка. Поэтому к новшествам зачастую скептически относятся как клиенты кредитной организации, так и сами ее сотрудники.

В свете вышесказанного представляется логичным сделать вывод о том, что любая банковская инновация должна в первую очередь удовлетворять потребности клиентов кредитной организации. Именно поэтому при разработке новых и модификации существующих банковских продуктов мы предлагаем обратиться к модели Нориаки Кано. По нашему мнению, именно модель Кано способна стать тем мощным инновационным инструментом, который позволит сохранить лояльность клиентов посредством анализа их эмоциональных реакций на те или иные характеристики предлагаемых продуктов. Канонически в модели выделяются пять типов характеристик:

1) привлекательные характеристики, которые при их наличии в продукте вызывают у клиента чувства удовлетворения и восторга, однако если этих характеристик в продукте нет, то чувство неудовлетворения своих потребностей у клиента не возникает (в модели Кано для обозначения данных характеристик используется литера «А» от английского attractive);

2) ожидаемые (однонаправленные) характеристики, которые вызывают удовлетворение в том случае, если они присутствуют в продукте, или неудовлетворение, если их нет (для обозначения данных характеристик в модели Кано используется литера «О» от английского one-dimensional);

3) обязательные характеристики, отсутствие которых в продукте априори делает его неэффективным и вызывает у клиента крайнюю степень неудовлетворения, неприязнь (в модели Кано для обозначения данных характеристик используется литера «М» от английского must be);

4) неважные характеристики, вызывающие неоднозначную реакцию клиентов (для обозначения данных характеристик используется литера «I» от английского indifferent);

5) нежелательные характеристики, наличие которых в продукте сводит к нулю положительное влияние привлекательных и одномерных характеристик в продукте (обозначаются данные характеристики литерой «R» от английского reverse).

Заметим, что, согласно модели Кано, восприятие потребителями тех или иных характеристик банковских продуктов будет меняться с течением времени: те характеристики, которые респонденты сегодня относят к типу привлекательных, со временем станут ожидаемыми, а ожидаемые — обязательными. Это замечание является чрезвычайно важным свидетельством того, что любой уже существующий в настоящее время банковский продукт нуждается в перманентной модификации, основывающейся на анализе потребительского поведения фокус-группы, являющейся для него целевой. Это обусловлено тем, что развитие банковского рынка идет динамичными темпами, вследствие чего запросы клиента меняются чрезвычайно быстро. Мы предполагаем, что разработка новых и модификация существующих банковских продуктов по модели Кано должны быть предельно систематизированы и унифицированы коммерческим банком в единую отлаженную технологию, что приведет к значительному снижению его временных и материальных издержек, а также решит целый ряд задач. В частности, позволит:

1) определить степень удовлетворенности клиента существующим набором банковских продуктов, который предлагает ему конкретный коммерческий банк;

2) выявить наиболее существенные и актуальные требования, предъявляемые клиентом к банковскому продукту;

3) определить на основе полученных данных основные направления дальнейшей эволюции банковского продукта;

4) в ходе разработки новых и модернизации существующих банковских продуктов максимально ориентироваться на потребности клиента и тем самым обеспечить развертывание функции качества клиентского обслуживания коммерческого банка, рост его позитивной репутации.

Мы, в свою очередь, предлагаем реализовывать технологию разработки новых и модификации существующих банковских продуктов по модели Кано по схеме, представленной на рис. 2.

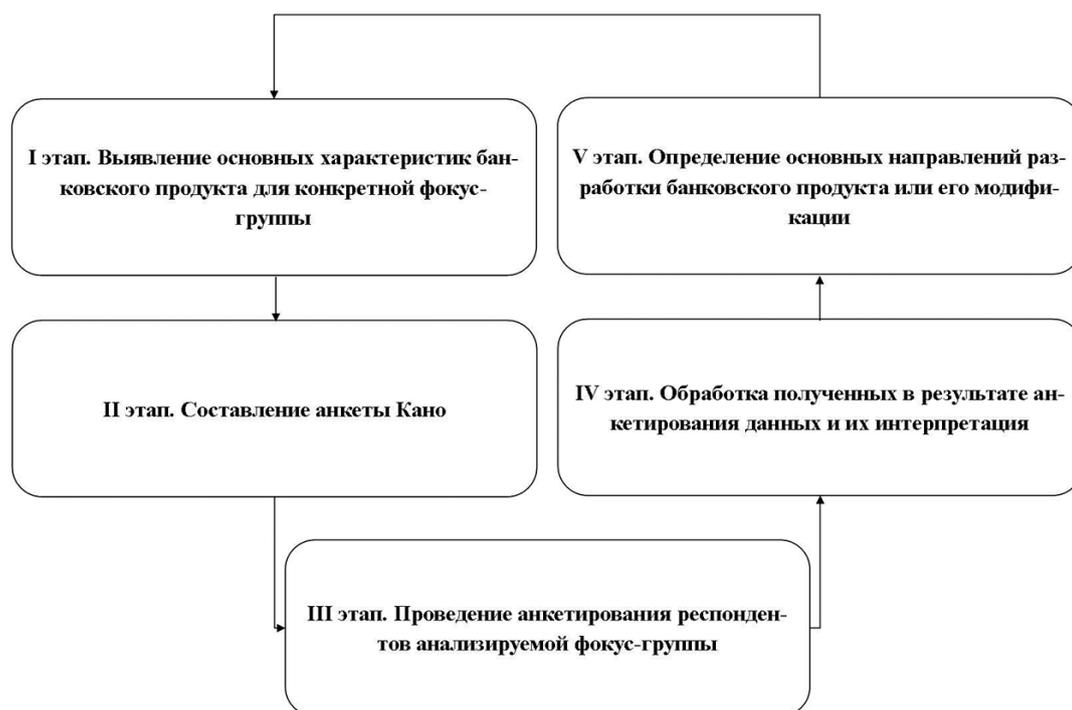


Рис. 2. Схема технологии разработки новых и модификации существующих банковских продуктов по модели Кано

В соответствии с предложенной схемой на *первом этапе* разработки новых (модификации существующих) банковских продуктов по модели Кано выявляются их основные характеристики.

На *втором этапе* осуществляется непосредственное составление анкеты Кано. Для каждой из выявленных на предыдущем этапе работ основных характеристик банковского продукта формулируется ряд вопросов, каждый из которых предполагает пять одинаковых вариантов ответа, а именно: 1) мне это нравится; 2) для меня это необходимо; 3) я отношусь к этому нейтрально; 4) я могу согласиться с этим; 5) мне не нравится это. При этом вопросы должны быть парными и формулироваться следующим образом: «Как Вы относитесь к тому, что данная характеристика присутствует в исследуемом продукте?» (положительная форма вопроса) и «Как Вы относитесь к тому, что данная характеристика отсутствует в исследуемом продукте?» (отрицательная форма вопроса).

На *третьем этапе* осуществляется анкетирование респондентов определенной фокус-группы, являющейся целевой для создаваемого (модифицируемого) банковского продукта. Наиболее приемлемый способ его проведения коммерческий банк выбирает самостоятельно. Это может быть экспедиционный способ (или устная форма, когда регистратор (менеджер кол-центра) сам заполняет бланк со слов респондента) или корреспондентский способ (или письменная форма, когда бланк заполняет респондент), частным случаем которого являются онлайн-опросы.

На *четвертом этапе* осуществляется обработка данных, полученных в результате анкетирования, и их непосредственная интерпретация.

На *пятом этапе* определяются основные направления разработки нового (модификации существующего) банковского продукта.

### Заключение и выводы

Современный этап развития банковской системы, протекающий в условиях обострения конкуренции и кризисных проявлений, обусловил повышенную восприимчивость банковских институтов к политике нововведений. Финансовые инновации позволяют не только диверсифицировать банковскую деятельность, кардинально меняя ее бизнес-модель, но и обеспечивать в условиях постоянно меняющейся внешней среды ее устойчивое развитие.

В рамках проведенного исследования доказана устойчивая взаимосвязь между повышением инновационной активности и развитием банковских институтов; на основе проведенного дефинициального анализа предложена авторская трактовка понятия «банковская инновация»; выявлены возможные ограничения, связанные с внедрением инноваций в финансовую сферу, в том числе в практику деятельности региональных банков.

Отмечено, что переход кредитных организаций на инновационную политику должен прежде всего учитывать интересы и потребности клиентов. С целью повышения инновационного потенциала кредитных организаций предложена схема разработки новых и модификации существующих банковских продуктов по модели Кано. Систематическое применение в качестве инновационного инструмента модели Кано позволит диверсифицировать с учетом ожидаемых предпочтений потребителей деятельность коммерческого банка. Это, в свою очередь, обеспечит его устойчивое развитие, позволит закрепиться в старых, а также занять новые ниши на конкурентном финансовом рынке.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // СПС «ГАРАНТ». URL: <http://base.garant.ru/194365/> (дата обращения: 01.06.2018).
2. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.» [Электронный ресурс] // СПС «ГАРАНТ». URL: <http://base.garant.ru/70106124/> (дата обращения: 01.06.2018).
3. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // СПС «ГАРАНТ». URL: <http://base.garant.ru/70644224/> (дата обращения: 01.06.2018).
4. Андреева А. В. Роль финансовых инноваций в развитии рынка банковских услуг // Банковские услуги. 2010. № 6. С. 31–35.
5. Викулов В. С. Инновационная деятельность кредитных организаций // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1. С. 79–89.
6. Зверев О. А. Банки и организационно-управленческие инновации // Банковское дело. 2007. № 12. С. 64–67.
7. Гафурова Д. И. Риски, присущие финансовым инновациям: основные подходы к оценке, страхованию, управлению // Управление риском. 2008. № 3. С. 13–17.
8. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. М. : Вильямс, 2004. 432 с.
9. Кулагин А. С. Немного о термине «инновация» // Инновации. 2004. № 7. С. 56–59.
10. Белоглазова Г. Н. Современный банковский бизнес. Ответы на вызов нового времени // Проблемы современной экономики. 2006. № 1. С. 31–38.
11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М. : Экономика, 1989. 271 с.
12. Азгальдов Г. Г., Костин А. В. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия // Экономические стратегии. 2008. № 2. С. 162–164.
13. Месси Д., Квинтас П., Уилд Д. Линейная модель инноваций: за и против. М. : АНХ, 1999. 141 с.
14. Инновационный менеджмент / под ред. О. П. Молчановой. М. : Вита-Пресс, 2001. 272 с.
15. Борисов А. В. Большой экономический словарь. М. : Книжный мир, 2000. 421 с.
16. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика. М. : Эксмо, 2008. 432 с.

17. Балабанов И. Т. Банки и банковское дело. СПб. : Питер, 2001. 256 с.
18. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. М. : Финансы и статистика, 2004. 306 с.
19. Лаврушин О. И. Банковский менеджмент. М. : Кнорус, 2009. 427 с.
20. Kalecki M. Selected essays on the dynamics of the capitalist economy. Cambridge University Press, 1971. 147 p.
21. Масленченков Ю. С., Тавасиев А. М. Банк — партнер предприятия: расчетно-платежные операции и хеджирование. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 351 с.
22. Молчанова Л. А. Комбинированные депозиты как инновационные продукты в системе финансового посредничества // Финансы и бизнес. 2011. № 4. С. 91–106.
23. Шилова Е. В. Инновации как фактор обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2015. № 2. С. 23–30.

## REFERENCES

1. Order of the Government of the Russian Federation of November 17, 2008 No. 1662-р «On the Concept of Long-Term Social and Economic Development of the Russian Federation for the Period to 2020» (with changes and additions) [Electronic resource] // RLS «Garant». URL: <http://base.garant.ru/194365/> (date of viewing: 01.06.2018).
2. Decree of the Government of the Russian Federation of December 8, 2011 No. 2227-р «On the Strategy of Innovative Development of the Russian Federation for the Period to 2020» [Electronic resource] // RLS «Garant». URL: <http://base.garant.ru/70106124/> (date of viewing: 01.06.2018).
3. Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 316 «On the approval of the state program of the Russian Federation «Economic development and innovative economy» (with changes and additions) [Electronic resource] // RLS «Garant». URL: <http://base.garant.ru/70644224/> (date of viewing: 01.06.2018).
4. Andreeva A. V. The role of financial innovations in the development of the banking market // Banking service. 2010. No. 6. P. 31–35.
5. Vikulov V. C. Innovative activities of credit institutions // Management in Russia and abroad. 2001. No. 1. P. 79–89.
6. Zverev O. A. Banks and organizational and managerial innovations // Banking. 2007. No. 12. P. 64–67.
7. Gafurova D. I. Risks inherent in financial innovation: basic approaches to valuation, insurance, management // Risk management. 2008. No. 3. P. 13–17.
8. Druker P. F. Encyclopedia of management. M. : Williams, 2004. 432 p.
9. Kulagin A. S. A little bit about the term «innovation» // Innovation. 2004. No. 7. P. 56–59.
10. Beloglazova G. N. Modern banking business. Answers to the challenge of the new time // Problems of modern economy. 2006. No. 1. P. 31–38.
11. Twiss B. Management of scientific and technical innovations. M. : Ekonomika, 1989. 271 p.
12. Azgaldov G. G., Kostin A. V. Intellectual property, innovation and qualimetry // Economic strategy. 2008. No. P. 162–164.
13. Messi D., Kvintas P., Wald D. Linear model of innovation: for and against. M.: ANH, 1999. 141 p.
14. Innovation management / under the editorship of O. P. Molchanova. M. : Vita-Press, 2001. 272 p.
15. Borisov A. V. Great economic dictionary. M. : Knizhniy mir, 2000. 421 p.
16. Vertakova Yu. V., Simonenko E. S. Innovation management: theory and practice. M. : Eksmo, 2008. 432 p.
17. Balabanov I. T. Banking and banking. SPb. : Piter, 2001. 256 p.
18. Financial and credit encyclopedic dictionary / under the General editorship of A. G. Gryaznova. M. : Finansi i statistika, 2004. 306 p.
19. Lavrushin O. I. Bank management. M. : Knorus, 2009. 427 p.
20. Kalecki M. Selected essays on the dynamics of the capitalist economy. Cambridge University Press, 1971. 147 p.
21. Maslenchenkov Yu. S., Tavasiev A. M. Bank — Partner of the company: settlement and payment transactions and hedging. M. : YUNITI-DANA, 2000. 351 p.
22. Molchanova L. A. Combined deposits as innovative products in the financial intermediation system // Finance and business. 2011. No. 4. P. 91–106.
23. Shilova E. V. Innovation as a factor of sustainable development of social and economic systems // Bulletin of Perm University. Series «Economics». 2015. No. 2. P. 23–30.

**Как цитировать статью:** Митрохин В. В., Грибанов А. В. Инновации как инструмент обеспечения устойчивого развития банковской сферы // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 3 (44). С. 127–134. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.44.348.

**For citation:** Mitrokhin V. V., Griбанov A. V. Innovations as a tool of sustainable development of the banking sector // Business. Education. Law. 2018. No. 3 (44). P. 127–134. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.44.348.