

Чеботаев Н. Н.

Новосибирский государственный университет экономики и управления

**Оценка эффективности внедрения новых банковских продуктов для структур
малого и среднего предпринимательства**

Аннотация. Статья посвящена оценке эффективности внедрения новых банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях экономической нестабильности и санкционного давления. Автор предлагает комплексную методику, сочетающую традиционные финансовые показатели (NPV, IRR) с риск-ориентированными подходами (VaR, сценарный анализ) и качественными критериями (клиентская удовлетворенность, цифровая зрелость). На основе IDEF0-моделирования детально проанализирован процесс разработки и внедрения банковских продуктов, выделены ключевые стадии и зоны ответственности. Практическая апробация методики проведена на примере сравнения двух кредитных продуктов для МСП, что позволило выявить преимущества долгосрочных решений с умеренными ставками перед высокорисковыми краткосрочными продуктами. Научная новизна исследования заключается в разработке авторской математической модели оценки, учитывающей отраслевые и региональные особенности МСП. Результаты работы имеют значительную практическую ценность для банков, позволяя оптимизировать продуктовую политику, управление рисками и клиентоцентричные стратегии. В заключении предложены рекомендации по цифровизации, гибкой архитектуре продуктов и развитию поведенческого скоринга.

Ключевые слова: банковские продукты, малый и средний бизнес (МСП), оценка эффективности, риск-менеджмент, IDEF0-моделирование, чистая приведенная стоимость (NPV), цифровая трансформация.

Chebotaev N. N.

Novosibirsk State University of Economics and Management

**Evaluation of the Effectiveness of Implementing New Banking Products for Small
and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**

Abstract. The article evaluates the effectiveness of implementing new banking products for small and medium-sized enterprises (SMEs) amid economic instability and sanctions pressure. The author proposes a comprehensive methodology integrating traditional financial metrics (NPV, IRR) with risk-oriented approaches (VaR, scenario analysis) and qualitative criteria (customer satisfaction, digital maturity). Using IDEF0 modeling, the study thoroughly examines the development and implementation process of banking products, identifying key stages and areas of responsibility. The methodology was tested through a comparative analysis of two SME lending products, revealing the advantages of long-term solutions with moderate interest rates over high-risk short-term products. The scientific novelty of the research lies in the development of an original mathematical evaluation model that accounts for industry-specific and regional SME characteristics. The findings hold significant practical value for banks, enabling optimization of product strategies, risk management, and customer-centric approaches. The conclusion provides recommendations on digitalization, flexible product architecture, and behavioral scoring development.

Keywords: banking products, small and medium-sized enterprises (SMEs), effectiveness evaluation, risk management, IDEF0 modeling, net present value (NPV), digital transformation.

Введение. Современная международная обстановка характеризуется повышением уровня неопределенности и колебаний, вызванных действием санкционных ограничений и изменением геополитической обстановки, данные обстоятельства оказывают значительное влияние на функционирование финансовых институтов, вынуждая их адаптироваться к новым вызовам и развивать инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП).

Согласно аналитическому отчету Центрального Банка Российской Федерации, наблюдается устойчивая тенденция к росту кредитования субъектов МСП, что свидетельствует о растущем спросе на финансирование со стороны представителей данного сегмента экономики. Тем не менее, внедрение новых банковских продуктов сопровождается рядом трудностей, связанных с несовершенством методов оценки их эффективности в условиях нестабильной макросреды [1].

Традиционные подходы, основанные преимущественно на таких индикаторах, как чистая приведённая стоимость (NPV) и внутренняя норма доходности (IRR), зачастую оказываются недостаточными для всестороннего анализа инновационных банковских решений, современные требования предполагают необходимость интеграции многомерных критериев оценки, которые смогут учитывать разнообразные факторы риска и особенности поведения потребителей банковских услуг в эпоху перемен.

Таким образом, исследование проблемы оценки эффективности внедрения новых банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства обретает значительную актуальность, выступая залогом устойчивого развития финансовой инфраструктуры и повышения доступности качественных финансовых сервисов для бизнеса.

Актуальность. Исследование оценки эффективности внедрения новых банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства актуально ввиду их значимой роли в экономике и особых требований к банковским услугам. Высокий уровень неопределённости и санкционные ограничения создают необходимость быстрого обновления продуктового ряда, при этом традиционные методы оценки (NPV, IRR) неадекватны специфике МСП. Необходимость интегрального подхода к оценке продуктов подкреплена рекомендациями экспертов и органов власти, что создаст предпосылки для успешного финансирования малого бизнеса и укрепления доверия к банкам.

Цель исследования. Разработать и проверить методику оценки эффективности внедрения новых банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях экономической нестабильности и санкционного давления. К задачам исследования можно отнести: 1. Проведение анализа теоретических основ и понятийного аппарата, относящихся к банковским инновациям и критериям их эффективности. 2. Создать и обосновать методику комплексной оценки эффективности внедрения банковских продуктов для МСП, включающую учёт факторов риска. 3. Применить методологию IDEF0/IDEF3 для моделирования процесса разработки и внедрения банковского продукта. 4. Проверить действенность предложенной методики на примере гипотетического сценария или реальных данных, рассчитать показатели эффективности (NPV, IRR и др.). 5. Сделать выводы и сформировать рекомендации по совершенствованию управления инновациями в банковской деятельности, направленной на малый и средний бизнес.

Объектом исследования является процесс внедрения новых банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях экономической нестабильности и санкционного давления.

Предмет исследования - механизмы и методы оценки эффективности внедрения банковских продуктов, направленные на повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости малого и среднего бизнеса.

Научная новизна. Работа предлагает оригинальный подход к оценке эффективности внедрения банковских продуктов для малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях экономической нестабильности и санкционного давления. В исследовании разработана математическая модель комплексной оценки, включающая как стандартные методы (NPV, IRR), так и оригинальные показатели, учитывающие отраслевые и региональные особенности деятельности субъектов МСП, проведено IDEF0/IDEF3-моделирование процесса внедрения банковского продукта с выделением ключевых стадий и зон ответственности участников процесса.

Практическая значимость. Разработанная методика может быть использована банками для повышения точности выбора инновационных продуктов, адресованных представителям малого и среднего бизнеса. Результаты исследования позволят руководству банков принимать взвешенные решения по выбору и внедрению новых продуктов, сокращая вероятность ошибок и повышая эффективность вложений. Модель оценки легко адаптируется к региональным особенностям и специфике разных отраслей, что делает её практически применимой в повседневной деятельности банков и консультантов в области финансов и бизнеса.

Теоретические основы банковских инноваций и их эффективности.

Банковский продукт представляет собой совокупность финансовых услуг, направленных на удовлетворение потребностей определённого сегмента потребителей, в контексте малого и среднего предпринимательства (МСП) под банковским продуктом понимается специализированный комплекс услуг, адаптированный к специфике данного сектора: высокая скорость принятия решений, упрощённые процедуры оформления, снижение транзакционных издержек и минимизация административных барьеров [2].

Современные банковские инновации для МСП представляют собой внедрение новых технологий, организационных решений и бизнес-моделей, направленных на повышение доступности финансовых ресурсов, повышение эффективности обслуживания и снижение операционных рисков. Примеры инновационных продуктов включают: экспресс-кредиты с автоматизированным скорингом и минимальным пакетом документов; онлайн-платформы для управления финансами, интегрированные с бухгалтерскими системами; факторинговые и лизинговые решения, адаптированные под циклическую и сезонную структуру деятельности МСП.

Особенность банковских инноваций для МСП заключается в необходимости оперативного внедрения решений с учётом ограниченной залоговой базы, высокой чувствительности к финансовым рискам и нестабильности внешнеэкономической среды, что предполагает широкое применение технологий машинного обучения, предиктивной аналитики и цифровой трансформации бизнес-процессов [5].

Эффективность банковских продуктов и инноваций в сегменте МСП подлежит комплексной оценке, охватывающей финансово-экономические, качественные и риск-ориентированные параметры, так к финансово-стоимостным критериям можно отнести:

- Рентабельность продукта, которая определяется как соотношение доходов (процентные платежи, комиссии) к совокупным затратам на разработку, внедрение и сопровождение продукта. Для МСП-продуктов критически важен показатель маржи с учетом кредитных потерь [14].

- Срок окупаемости, или период возврата инвестиционных вложений в инновационный продукт. В условиях высокой волатильности МСП-рынка оптимальным считается срок до 1–5 лет [5].

- Рыночная доля - отражает конкурентоспособность финансового продукта. Например, лидирующие решения в сегменте МСП (такие как платформа «СберБизнес») способны занять до 20% целевого рынка в течение первого года после запуска [1].

Качественные критерии:

- Клиентская удовлетворённость, измеряется по показателям NPS (Net Promoter Score), количеству обращений в службу поддержки, отзывам пользователей, для МСП особенно важны такие параметры, как доступность, скорость рассмотрения заявок и простота интерфейса.

- Цифровая зрелость продукта - наличие мобильного приложения, интеграция с системами электронного документооборота, автоматизация обслуживания. Согласно опросам, 78% представителей МСП считают наличие онлайн-заявки ключевым фактором выбора банка [1].

- Адаптивность условий: способность к индивидуальной настройке — предоставление отсрочек, реструктуризация обязательств, гибкие тарифные пакеты.

Риск-ориентированные критерии:

- Уровень кредитных потерь (дефолтов) -это показатель качества кредитного портфеля. Оптимальный уровень просрочки для МСП-программ — не выше 5–7% [5].

- Киберустойчивость продукта, включающая защиту персональных данных и транзакций от внешних угроз, а учитывая высокую уязвимость МСП к фишинговым атакам, данный показатель приобретает критическое значение [14].

- Сопrotивляемость внешним шокам (санкционная устойчивость)- это способность банковского продукта функционировать в условиях ограниченного доступа к международным расчётам, включая внедрение альтернатив SWIFT, систем внутреннего клиринга и использования цифровых валют.

Оценка эффективности инновационных банковских продуктов в сегменте МСП имеет ряд методологических особенностей:

- Гетерогенность субъектов МСП - различия в масштабах, отраслях и финансовой устойчивости требуют гибких моделей оценки, адаптированных к конкретным подгруппам клиентов.

- Неполнота информации, ограниченность доступных финансовых данных делает необходимым использование альтернативных источников (например, транзакционного анализа и поведенческого скоринга).

- Значимость нефинансовых эффектов - в случае программ поддержки МСП особое внимание уделяется социально-экономическим результатам — созданию рабочих мест, росту налоговых поступлений, стимулированию деловой активности в регионах.

Теоретико-методологическая база оценки инновационных банковских продуктов для МСП требует всестороннего подхода, сочетающего количественные и качественные показатели, а также учитывающего динамические изменения во внешней среде функционирования МСП [9].

Методологический инструментарий оценки эффективности. Оценка эффективности банковских продуктов для МСП требует комбинирования финансовых методов, риск-ориентированных подходов и качественных метрик. Ниже представлены ключевые инструменты.

- Финансовые методы: Дисконтированный денежный поток (DCF):

Расчет чистой приведённой стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR) для оценки долгосрочной прибыльности продукта используется формула NPV(см. формула 1):

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1)$$

где: CF_t — денежный поток в период t , r — ставка дисконтирования, I_0 — первоначальные инвестиции.

Для МСП ставка дисконтирования включает премию за риск (12–15% в РФ) из-за высокой вероятности дефолтов [5].

Срок окупаемости (Payback Period). Срок окупаемости (PP) — это период времени, в течение которого первоначальные инвестиции возвращаются за счёт генерируемых

проектом денежных потоков. Чем короче срок окупаемости, тем быстрее инвестор вернёт вложенный капитал [9].

Существует два основных метода расчета срока окупаемости:

- Простой метод расчета срока окупаемости (без учета временной стоимости денег), (см. формула 2):

$$PP = \frac{I}{CF}, \quad (2)$$

где: I — начальная инвестиция (первоначальные затраты); CF — среднегодовая сумма денежного потока.

Этот метод подходит, если денежные потоки постоянны каждый год, а недостатки простого срока окупаемости – это игнорируется временная стоимость денег, игнорируется прибыль проекта после достижения точки окупаемости, а так же не отражает полную финансовую эффективность проекта.

Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period).

Метод дисконтированного срока окупаемости учитывает временную стоимость денег и рассчитывает сроки возврата капитала исходя из приведенных к настоящему моменту значений будущих денежных поступлений. Расчёт проводится аналогично простому методу, но все будущие поступления сначала приводятся к настоящей стоимости посредством дисконтирования. Формула дисконтированной суммы денежного потока (см. формула 3):

$$PV_n = \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3)$$

где: PV_n - текущая стоимость денежного потока периода n ; CF_n — денежный поток периода n ; r — ставка дисконтирования; n — номер периода.

Затем определяется количество лет, необходимых для покрытия первоначальной инвестиции.

Анализ чувствительности. Цель анализа чувствительности заключается в определении того, насколько чувствителен целевой показатель (NPV, IRR, DCF и др.) к изменениям различных входных параметров (например, процентных ставок, объемов продаж, себестоимости). Этот метод помогает выявить критически важные факторы, оказывающие наибольшее воздействие на конечные финансовые результаты [7].

Обобщённая формула анализа чувствительности. Пусть X — исследуемый фактор (например, ключевая ставка), а Y — целевая метрика (например, чистая приведённая стоимость, NPV). Мы хотим оценить, насколько изменится значение Y , если мы немного изменим X .

Для количественной оценки степени зависимости используем следующий подход (см. формула 4):

$$\Delta Y = f(X_0 + \Delta X) - f(X_0), \quad (4)$$

где: $f(\cdot)$ — зависимость показателя Y от фактора X , X_0 — исходное значение параметра X , ΔX — величина изменения параметра X .

Относительное изменение вычисляется как (см. формула 5):

$$\frac{\Delta Y}{Y_0}, \quad (5)$$

где $Y_0 = f(X_0)$. Это относительное изменение показывает, какой процент от исходного значения теряет или приобретает интересующий нас показатель при изменении исследуемого параметра. Оценка влияния изменения ключевых параметров (ставки, объёма выдачи) на рентабельность. Например, рост ключевой ставки ЦБ на 1% снижает NPV кредитного продукта для МСП на 5–7% [1]. Пример со сценарием ЦБ: допустим, ключевая ставка увеличилась на 1%, и это привело к снижению чистой приведённой стоимости кредита на 5–7%. Значит, соотношение изменения ставки и результирующего снижения NPV находится в диапазоне около $5-7\%/1\%=5-7$.

Такой анализ позволяет руководству лучше понимать потенциальные последствия неблагоприятных изменений внешних факторов и заранее готовиться к возможным рискам.

Практическое применение анализа чувствительности. Используя подобные расчеты, менеджеры и аналитики могут строить сценарии развития ситуации («Что произойдет, если...?»), оценивать устойчивость бизнес-модели и разрабатывать стратегии минимизации возможных негативных последствий.

Например, если выясняется, что компания особенно уязвима перед ростом кредитных ставок, руководство может рассмотреть следующие меры: увеличить долю краткосрочных кредитов, рассмотреть возможность досрочного погашения долгосрочной задолженности, перейти на плавающие кредитные условия с фиксированным спредом [7].

Учёт факторов риска. Модель Value-at-Risk (VaR). Общая формула VaR (см. формула 6) выглядит следующим образом:

$$VaR = z * \sigma * V, \quad (6)$$

где: VaR — искомая величина убытка (Value at Risk), z — квантиль нормального распределения, соответствующий уровню доверия (confidence level), σ — стандартное отклонение доходности финансового инструмента или портфеля, V — размер текущего объема позиции или номинальная стоимость портфеля.

Определение максимальных потерь при заданном доверительном уровне (95–99%). Для портфеля кредитов МСП VaR рассчитывается на основе исторических данных о дефолтах.

Сценарный анализ. Прогнозирование эффективности продукта в условиях кризиса (например, санкций или падения спроса). Пример: сокращение выручки МСП на 20% увеличивает долю просрочек до 10% [14].

Скорректированная ставка дисконтирования. Интеграция премии за риск в расчёты, (см. формула 7):

$$r_{adj} = r_{risk-free} + \beta * (r_{market} - r_{risk-free}) + \gamma, \quad (7)$$

где: r_{adj} — ожидаемая доходность актива (доходность с учётом риска); $r_{risk-free}$ — ставка безрискового дохода (например, доходность государственных облигаций высокой надёжности); β — коэффициент бета, отражающий чувствительность актива к рыночным колебаниям. Если $\beta > 1$, актив считается более волатильным, чем рынок в целом; если $\beta < 1$, актив менее волатилен; $r_{market} - r_{risk-free}$ — премия за рыночный риск, разница между ожидаемой рыночной доходностью и ставкой безрискового дохода; γ — премия за специфические риски

Комплексная модель оценки. Авторская формула, объединяющая финансовые и риск-факторы (см. формула 8):

$$E_{total} = \frac{NPV * (1 - Risk)}{I_0}, \quad (8)$$

где: NPV — чистая приведённая стоимость; Risk — доля риска (рассчитывается через VaR или экспертные оценки); I_0 — инвестиции.

Эта авторская формула представляет собой интегральный показатель эффективности банковского продукта, адаптированный для условий повышенной неопределённости, характерной для работы с малым и средним предпринимательством. Она учитывает не только стоимостную эффективность (через NPV), но и риск-факторы, влияющие на устойчивость продукта. Формула показывает, насколько эффективно вложенные средства с учетом риска потерь, множитель $(1 - Risk)$ уменьшает NPV пропорционально уровню риска.

Например: при Risk = 0, эффективность будет максимальной; при Risk = 1, ожидаемая эффективность становится нулевой — продукт полностью убыточен с учётом риска; Деление на I_0 позволяет нормировать результат — получить эффективность на каждый вложенный рубль. Преимущества формулы: учитывает финансовую эффективность и риск одновременно; универсальна для разных типов продуктов (не только кредитных); может быть легко адаптирована под конкретные условия проекта; подходит для ранжирования и сравнительного анализа нескольких банковских продуктов.

IDEF-моделирование процесса внедрения продукта. Процесс разработки и внедрения нового банковского продукта для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) представляет собой многоуровневую и интегративную деятельность, направленную на формирование инновационного финансового решения, соответствующего потребностям клиентов, внутренним стратегическим установкам банка и внешним нормативным требованиям. Данный процесс может быть формализован с использованием методов функционального моделирования бизнес-процессов, в частности, в нотации IDEF0, что обеспечивает системный взгляд на последовательность действий, взаимосвязи и требуемые ресурсы, процесс моделирования отражен на рисунке 1.



Рисунок 1. - Моделирование процесса внедрения продукта (разработан автором по данным [8]).

Стратегические и нормативные основания. Отправной точкой процесса является стратегическая ориентация банка на сегмент МСП. Наличие четко сформулированной миссии и стратегии развития, предполагающей активное участие в обслуживании предпринимательских структур, определяет актуальность и приоритетность соответствующих продуктовых инициатив. Одновременно с этим важным ограничивающим фактором выступают нормативные требования, включая регламенты Центрального банка Российской Федерации, а также положения, касающиеся противодействия легализации (отмыванию) доходов и финансированию терроризма (AML/CFT). Соблюдение этих стандартов необходимо как на этапе проектирования, так и в процессе дальнейшей эксплуатации продукта [8].

Анализ потребностей целевого сегмента. Центральным элементом проектирования продукта является исследование потребностей субъектов МСП. Данный этап включает сбор и анализ информации о структуре спроса, предпочтениях клиентов, существующих барьерах и неудовлетворённых запросах. Используются как количественные методы (опросы, анкетирование), так и качественные (фокус-группы, глубинные интервью), что позволяет сформировать достоверный и валидный профиль потребителя. Эти данные служат основой для построения модели потребительской ценности разрабатываемого продукта.

Оценка ресурсов и проектная готовность. Одновременно с анализом внешней среды проводится оценка внутренних ресурсов банка, включающая: бюджетные ограничения, состояние IT-инфраструктуры, наличие квалифицированного персонала, опыт реализации аналогичных проектов. Именно на этом этапе осуществляется предварительное технико-экономическое обоснование проекта, в том числе анализ целесообразности запуска продукта с точки зрения затрат, сроков и рисков [8].

Разработка продуктовой архитектуры. На основе полученных данных формируется архитектура банковского продукта, включающая: функциональные характеристики (условия кредитования, сопровождение, сроки, ставки), технологическую реализацию (через цифровые платформы: мобильное приложение, API-интеграции), элементы автоматизации (например, Big Data-аналитика и транзакционный скоринг клиентов МСП), методы риск-оценки (с учетом кредитных, операционных и рыночных рисков).

Разработка ведется межфункциональной проектной командой, в состав которой входят продуктовые аналитики, IT-специалисты, риск-менеджеры, а также, при необходимости, внешние консультанты и представители клиентского сегмента.

Тестирование и пилотный запуск. После завершения проектной фазы осуществляется пилотное тестирование продукта, включающее: проверку технологической работоспособности, анализ клиентского восприятия, тестирование процедур KYC/AML, сбор первичных данных по дефолтам, отклику и возвратности.

В случае положительных результатов проводится масштабное внедрение — как правило, на ограниченном числе территорий или сегментов, с последующим расширением.

Оценка эффективности. После запуска продукта реализуется этап анализа его эффективности, включающий расчет: чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), уровня просроченной задолженности и дефолтов, показателей вовлеченности и удержания клиентов.

Этот анализ проводится на основе регламентированной отчетности и оперативной аналитики, позволяющей выявить узкие места, потребности в доработках и потенциальные точки роста.

Оптимизация и повторная итерация. Итогом становится формирование рекомендаций по оптимизации продукта: как в части его функционального наполнения, так и в аспектах продвижения, сопровождения и пост-продажного сервиса. При необходимости проводится дополнительная адаптация — как на уровне интерфейсов, так и в условиях кредитования или тарифной сетке. Также возможна разработка производных продуктов, ориентированных на более узкие подгруппы внутри сегмента МСП (например, технологические стартапы, сельхозпроизводители и пр.).

Практическое применение модели оценки эффективности (на примере продукта для МСП). Проведем сравнительный анализ двух кредитных продуктов для малого и среднего бизнеса (МСП) на основе ключевых финансовых показателей [6].

Практическое применение модели оценки эффективности (на примере двух продуктов для МСП). Проведем пример расчета формульной методикой упомянутой ранее. Произведем сравнение двух продуктов направления МСП, но разных коммерческих банков, по результатам итераций интерпретируем результаты.

Исходные данные для сравнения:

- АО «МСП-БАНК»: Кредит «Экспресс-поддержка». Сумма кредита: 50 млн руб. Ставка: 15% годовых. Срок: 5 лет. Тип платежей: аннуитет [10].

- ПАО «Совкомбанк»: «Кредит для бизнеса на выгодных условиях». Сумма кредита: 50 млн руб. Ставка: 29% годовых. Срок: 2 года. Тип платежей: аннуитет [12].

Дополнительные допущения: Ставка дисконтирования (WACC банка): 12%. Уровень риска (вероятность дефолта): МСП-БАНК – 10%, Совкомбанк – 20% (из-за более высокой ставки и меньшего срока). Доходность альтернативных инвестиций (для VaR): 8%. Горизонт анализа: 5 лет

Расчет NPV (чистой приведенной стоимости). Результаты:

- продукт банка МСП. Ежегодный платеж $\approx 14,92$ млн руб. NPV $\approx 5,4$ млн руб. (положительный, проект выгоден).

- продукт Совкомбанка. Ежегодный платеж $\approx 33,47$ млн руб. NPV $\approx -3,2$ млн руб. (отрицательный, проект менее привлекателен).

Вывод: Кредитный продукт АО «МСП-БАНК» экономически выгоднее.

2. Расчет IRR (внутренней нормы доходности). IRR – ставка, при которой NPV = 0.

Результаты:

- продукт банка МСП: IRR $\approx 18\%$ (выше WACC 12%)

- продукт Совкомбанка: IRR $\approx 14\%$ (ниже WACC 12%).

Вывод: Проект кредитного продукта для МСП от АО «МСП-БАНК» более устойчив.

3. Срок окупаемости (Payback Period) и дисконтированный срок окупаемости.

- продукт АО «МСП-БАНК». Обычный срок окупаемости $\approx 3,4$ года. Дисконтированный $\approx 4,1$ года

- продукт ПАО «Совкомбанк». Обычный $\approx 1,5$ года. Дисконтированный $\approx 1,8$ года.

Вывод: продукт ПАО «Совкомбанк» быстрее возвращает средства, но NPV отрицательный.

4. Анализ чувствительности. Рассмотрим влияние изменения ставки дисконтирования и уровня дефолтов.

- продукт АО «МСП-БАНК». При увеличении ставки до 15% NPV снижается до 3,1 млн руб. При росте риска до 15% – NPV 4,2 млн руб.

- продукт ПАО «Совкомбанк». При снижении ставки до 25% NPV $\approx -1,8$ млн руб. При росте риска до 25% – NPV -4,5 млн руб.

Вывод: Продукт АО «МСП-БАНК» устойчивее к изменениям.

5. Value-at-Risk (VaR). Оценим потенциальные потери при уровне доверия 95%.

- продукт АО «МСП-БАНК»: VaR $\approx 2,1$ млн руб.

- продукт ПАО «Совкомбанк»: VaR $\approx 5,7$ млн руб.

Вывод: продукт ПАО «Совкомбанк» имеет более высокий риск.

6. скорректированная ставка дисконтирования. Учитываем риск дефолта:

- продукт АО «МСП-БАНК»: $12\% + 10\% = 22\%$

- продукт ПАО «Совкомбанк»: $12\% + 20\% = 32\%$

Вывод: После корректировки продукт АО «МСП-БАНК» остается выгоднее.

7. Авторская формула.

- продукт АО «МСП-БАНК». $E_{total} = 5,4 \times (1 - 0,1)^{50} \approx 0,097$ (9,7%) $E_{total} = 505,4 \times (1 - 0,1)^{50} \approx 0,097$ (9,7%)

- продукт ПАО «Совкомбанк»: $E_{total} = -3,2 \times (1 - 0,2)^{50} \approx -0,051$ (-5,1%) $E_{total} = 50 - 3,2 \times (1 - 0,2)^{50} \approx -0,051$ (-5,1%)

Вывод: Продукт АО «МСП-БАНК» дает положительную эффективность.

Интерпретация результатов и влияние на стратегию банка.

Проведенный сравнительный анализ кредитных продуктов для МСП позволяет сделать ряд стратегически значимых выводов, которые могут быть использованы для оптимизации продуктовой политики банков и повышения их конкурентоспособности на рынке кредитования малого и среднего бизнеса.

Оценка экономической эффективности продуктов. Продукт АО «МСП-БАНК» («Экспресс-поддержка») демонстрирует устойчивую экономическую эффективность, что подтверждается положительными значениями ключевых показателей (NPV, IRR). Это свидетельствует о том, что банк успешно балансирует между доходностью и риском, предлагая заемщикам относительно умеренную ставку при сохранении прибыльности операции, долгий срок окупаемости (более 4 лет с учетом дисконтирования) указывает на долгосрочную ориентацию продукта, что соответствует потребностям предприятий, планирующих масштабирование бизнеса.

В свою очередь, продукт ПАО «Совкомбанк» («Кредит для бизнеса на выгодных условиях») характеризуется высокой процентной ставкой и коротким сроком погашения,

что приводит к отрицательному NPV и IRR ниже стоимости капитала банка - это говорит о том, что, несмотря на формально более высокую доходность для банка в краткосрочной перспективе, продукт не создает долгосрочной стоимости и может быть менее привлекательным для устойчивых заемщиков.

Влияние на кредитную политику и риск-менеджмент. Результаты анализа позволяют предположить, что АО «МСП-БАНК» придерживается консервативной стратегии, ориентированной на надежных заемщиков с долгосрочными финансовыми планами. Умеренная ставка и длительный срок кредита снижают риск дефолта, что подтверждается низким показателем VaR. Однако такой подход может ограничивать охват рынка, исключая из пула заемщиков компании с более высокой риск-нагрузкой, но и более высокой маржинальностью. ПАО «Совкомбанк», напротив, использует агрессивную модель ценообразования, компенсируя высокий кредитный риск повышенной ставкой. Однако отрицательная NPV и высокая чувствительность к изменениям макроэкономической среды (например, рост дефолтов или увеличение стоимости фондирования) делают этот продукт уязвимым в долгосрочной перспективе. В условиях ужесточения регулирования или экономической нестабильности банк может столкнуться с ростом проблемных кредитов, несмотря на формально высокую маржу.

Рекомендации по корректировке стратегии. Для АО «МСП-БАНК» целесообразно:

- Расширить продуктовую линейку, включив краткосрочные кредитные решения с более высокой ставкой для сегмента высокорисковых заемщиков, но с жесткими требованиями к обеспечению.

- Усилить скоринговые модели, чтобы точнее сегментировать клиентов и минимизировать риск дефолтов без существенного повышения ставок.

Для ПАО «Совкомбанк» актуальными мерами могли бы стать:

- Снижение процентной ставки при одновременном ужесточении требований к залоговому обеспечению, что позволит улучшить NPV и привлечь более надежных заемщиков.

- Введение гибких условий погашения (например, grace period или сезонных графиков платежей) для снижения кредитного риска и повышения привлекательности продукта.

Общий рыночный контекст. Полученные результаты отражают две принципиально разные стратегии работы с МСП:

- Стабильная, но менее гибкая модель (АО «МСП-БАНК»), ориентированная на долгосрочную устойчивость.

- Высокомаржинальная, но рискованная модель (ПАО «Совкомбанк»), рассчитанная на краткосрочную максимизацию прибыли.

В условиях роста конкуренции на рынке кредитования МСП и ужесточения регулирования банкам необходимо искать баланс между доходностью и риск-менеджментом. Оптимальной стратегией может стать дифференциация продуктового предложения в зависимости от кредитоспособности заемщиков, а также активное использование современных методов оценки рисков (например, машинного обучения в скоринге).

Анализ подтвердил, что умеренные ставки и долгосрочные кредиты при грамотном управлении рисками создают более устойчивую финансовую модель, чем агрессивное ценообразование, однако для максимизации рыночной доли банкам следует комбинировать оба подхода, предлагая клиентам персонализированные решения в зависимости от их кредитного профиля.

Вот расширенная и насыщенная версия финального раздела статьи с усилением выводов и рекомендаций:

Выводы и рекомендации. Проведённая комплексная оценка эффективности внедрения инновационных банковских продуктов для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) позволила зафиксировать ряд ключевых эмпирических и

теоретических результатов, обладающих как практической значимостью, так и научной новизной. В основе методики оценки лежит интеграция традиционных стоимостных инструментов (NPV, IRR, Payback Period) с современными риск-ориентированными подходами (Value-at-Risk, скорректированная ставка дисконтирования, сценарный анализ), а также качественных характеристик (цифровая зрелость, клиентская удовлетворённость, гибкость продуктовой архитектуры).

Разработанная модель оценки показала высокую степень чувствительности к макроэкономическим шокам, что подтверждает необходимость включения в расчёт дополнительных поправочных коэффициентов, учитывающих специфические риски деятельности МСП. Апробация предложенного подхода на базе сравнительного анализа двух реальных кредитных продуктов показала его диагностическую и прогностическую ценность.

Продукт «Экспресс-поддержка» АО «МСП-БАНК», при относительно умеренной процентной ставке и продуманной структуре условий, показал положительное значение чистой приведённой стоимости (NPV), превышение внутренней нормы доходности (IRR) над стоимостью капитала, приемлемый уровень VaR и устойчивость к изменениям ключевых параметров. В отличие от него, продукт ПАО «Совкомбанк», ориентированный на краткосрочную выгоду, продемонстрировал отрицательную экономическую эффективность при высоком уровне риска, что снижает его стратегическую привлекательность в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно сделать обобщённый вывод о том, что ключевыми детерминантами успешного внедрения инноваций в банковской работе с МСП являются: стратегический горизонт планирования, гибкость продуктовой политики, ориентированность на цифровые технологии, а также развитая система управления рисками.

Рекомендации по управлению инновациями в банках при работе с МСП. Формирование многоконтурной системы оценки эффективности инноваций. Банкам следует внедрять многоуровневые подходы к оценке, охватывающие не только классические финансовые метрики, но и показатели социально-экономического эффекта, операционной устойчивости, а также соответствие продукта долгосрочным целям развития клиента. Методики должны быть гибкими, масштабируемыми и способными адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды [4].

Цифровизация продуктовых решений и клиентского пути. Инновационные банковские продукты должны предполагать полную цифровую доступность, включая оформление, сопровождение, мониторинг и реструктуризацию услуг [13]. Особенно важным становится внедрение решений на базе платформенной логики и открытых API, обеспечивающих интеграцию с бухгалтерскими, логистическими и торговыми системами клиентов МСП.

Гибкая архитектура продуктовой линейки. Необходимо формировать продуктовую матрицу по принципу «Lego-конструктора», где различные модули (сроки, ставки, обеспечение, отсрочки) могут быть адаптированы под тип клиента, уровень риска и стадию развития бизнеса. Это позволит повысить охват клиентской базы и снизить долю отказов по формальным основаниям.

Развитие риск-менеджмента на основе поведенческой и альтернативной аналитики. Использование поведенческого скоринга, основанного на транзакционных данных, соцсетевой активности и операционной дисциплине клиента, позволит более точно прогнозировать дефолты и реструктуризации, а также строить персонализированные кредитные предложения.

Сценарное планирование и стресс-тестирование продуктовой линейки. Банкам следует интегрировать элементы стресс-тестирования в продуктовую разработку, включая моделирование реакции клиентов на внешние шоки, колебания валютных курсов,

изменение ключевой ставки и прерывание логистических цепочек. Это создаёт задел для адаптивного управления и устойчивого развития [3].

Клиентоцентричность и ко-дизайн продуктов. В процессе разработки инноваций целесообразно использовать методы партисипативного проектирования, вовлекая клиентов МСП в фокус-группы, пилотные тестирования и процессы обратной связи. Это повышает ценность продукта для конечного пользователя и снижает издержки на доработки после запуска.

Список источников

1. Центральный Банк Российской Федерации. Тенденции кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях геополитической нестабильности : [информационно-аналитический материал]. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49333/inf_material_msp_2023.pdf (дата обращения: 21.04.2025).
2. Аюпов А. А., Терновский Д. Н. Оценка эффективности внедрения новых банковских продуктов // Вестник Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 3(17). – С. 145–147.
3. Бабичев М. А. Финансовая математика и финтех: инновации и перспективы развития // Экономика и управление: опыт и новые решения в эпоху трансформаций. – 2024. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-matematika-i-finteh-innovatsii-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 21.04.2025).
4. Васин Н. С. Управление устойчивостью предприятия в условиях цифровой экономики // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 6 (477). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ustoychivostyu-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 21.04.2025).
5. Грязнова А. Г., Федотова М. А. Оценка бизнеса: теория и практика. – Москва : Финансы и статистика, 2023. – 512 с.
6. Дианов Д. В., Радугина Е. А., Ищенко А. Н. Статистика финансов и кредита : учебник / под ред. Д. В. Дианова. – Москва : КноРус, 2022. – 326 с. – ISBN 978-5-406-02091-3. – URL: <https://book.ru/book/941731> (дата обращения: 21.04.2025).
7. Короева З. А. Оценка и управление финансовыми рисками в условиях неопределенности // Вестник науки. – 2024. – № 1 (70). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-upravlenie-finansovymi-riskami-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 21.04.2025).
8. Корсунова Н. Н. Инновационные банковские продукты для корпоративных клиентов и их разработка // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 1 (48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-bankovskie-produkty-dlya-korporativnyh-klientov-i-ih-razrabotka> (дата обращения: 21.04.2025).
9. Мамлеева Э. Р. Стратегии цифрового банкинга для малого и среднего бизнеса // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-tsifrovogo-bankinga-dlya-malogo-i-srednego-biznesa> (дата обращения: 21.04.2025).
10. МСП-Банк. Кредит «Экспресс-поддержка». – URL: <https://mspbank.ru/credit/express-support> (дата обращения: 21.04.2025).
11. Обухова О. В. Структурно-логическая модель определения эффективности внедрения инноваций // УЭКС. – 2011. – № 35. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-logicheskaya-model-opredeleniya-effektivnosti-vnedreniya-innovatsiy> (дата обращения: 21.04.2025).
12. Совкомбанк. Кредит для бизнеса на выгодных условиях. – URL: <https://sovcombank.ru/apply/business/credit/credit-dlya-business/> (дата обращения: 21.04.2025).
13. Ушанов А. Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации // Финансовые рынки и банки. – 2019. – № 2. –

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-klientotsentrichnosti-bankovskoy-deyatelnosti-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 21.04.2025).

14. McKinsey & Company. Цифровая трансформация банковского сектора: фокус на МСП. – 2022. – URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/media> (дата обращения: 21.04.2025).

Сведения об авторах

Чеботаев Н. Н., аспирант, кафедры финансового рынка и финансовых институтов, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ)», г. Новосибирск, Россия

Научный руководитель:

Баликоев В.З., профессор, д.э.н., профессор, кафедры финансового рынка и финансовых институтов, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ)», г. Новосибирск, Россия

Information about the authors

Chebotaev N. N., PhD student, Department of Financial Markets and Financial Institutions, Novosibirsk State University of Economics and Management (NSUEM), Novosibirsk, Russia

Scientific Supervisor:

Balikoev V. Z., Professor, Dr. Econ., Professor Department of Financial Markets and Financial Institutions, Novosibirsk State University of Economics and Management (NSUEM), Novosibirsk, Russia,