




**ИННОВАЦИОННАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**
INNOVATION ACTIVITY

2026

№ 1 (76)

ISSN 2071-5226



Научно-аналитический журнал
для ученых, производителей,
разработчиков новой продукции,
инвесторов, властных структур
и организаторов инновационной
деятельности, зарубежных партнеров

**Инновационная деятельность
2026. № 1 (76)**

Научно-аналитический журнал для ученых, производителей, разработчиков новой продукции, инвесторов, властных структур и организаторов инновационной деятельности, зарубежных партнеров

Издатель: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор:
Горячева Татьяна Владимировна

Издается с 1997 года
Выходит один раз в квартал

Журнал включен в перечень ведущих рецензируемых журналов и научных изданий, утвержденный президиумом ВАК Министерства науки и высшего образования России, в которых публикуются основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

Журнал публикует научные статьи по экономическим наукам (специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»; 5.2.4. «Финансы»; 5.2.6. «Менеджмент»)

Полная электронная версия журнала размещена в системе РИНЦ в открытом доступе на платформе eLIBRARY.RU

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Председатель совета – Горячева Т.В. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Члены редакционного совета:

Фатеев М.А. – к.э.н., генеральный директор АО «Экспоцентр», председатель Комитета ТПП РФ по выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности, заведующий базовой кафедрой Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами» Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова

Гришин С.Ю. – д.э.н., проректор по социально-воспитательной работе, профессор кафедры «Экономика и управление в сфере услуг» Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Гагарина Г.Ю. – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой национальной и региональной экономики Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова

Попкова Е.Г. – д.э.н., профессор кафедры «Международные экономические отношения» Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, президент АНО «Институт научных коммуникаций»

Рахманов Ф.П. оглы – д.э.н., профессор кафедры «Экономика» Азербайджанского государственного экономического университета, г. Баку

Сулейманов Э.Б. оглы – доктор философии по экономике, заместитель председателя Совета директоров Национальной обсерватории по рынку труда и социальной защите Азербайджанской Республики

РЕДКОЛЛЕГИЯ:

Заместитель главного редактора –

Киселева О.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Гилева Т.А. – д.э.н., профессор кафедры стратегического и инновационного развития Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Ермакова Е.А. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Злобина Н.В. – д.э.н., профессор кафедры «Экономическая безопасность и качество» Тамбовского государственного технического университета

Кушников В.А. – д.т.н., профессор кафедры «Прикладные информационные технологии» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Уколова Н.В. – д.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова

Фирсова А.А. – д.э.н., профессор кафедры «Финансы и кредит» Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Шевченко С.Ю. – д.э.н., профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Якунина А.В. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Янченко Е.В. – д.э.н., профессор кафедры «Экономика и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Славнецкова Л.В. – к.э.н., заведующий кафедрой «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Innovation Activity**2026. № 1 (76).**

This research and analysis journal is of interest to scientists, production workers, design engineers, investors, government agencies, those who initiate innovative activities, and our foreign partners.

Published Quarterly by Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor in Chief: Tatyana V. Goryacheva

The journal is in the list of the leading peer-reviewed scientific publications approved by the Presidium of Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of Russian Federation.

The journal publishes the main research findings which present the results of the theses submitted in support of a Candidate of Science or Doctor of Science degrees

DRAFTING COMMITTEE:**Chairman –**

T.V. Goryacheva – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Members of the Administrative Committee:

M.A. Fateev – PhD (Economics), Director General of Expocentre AO, Chairman of the Committee of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation on Exhibition, Fair and Congress Activities, Head of the Basic Department of Human Resources Management, Plekhanov Russian University of Economics

S.Yu. Grishin – Dr. Sc. (Economics), Vice-Rector for Social and Educational Work, Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Sphere of Services, Saint Petersburg State University of Economics

G.Yu. Gagarina – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head of Department National and Regional Economics, Plekhanov Russian University of Economics

E.G. Popkova – Dr. Sc. (Economics), professor at the Department of International Economic Relations, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, President of the ANO Institute of Scientific Communications (Moscow, Volgograd)

F.P. Rahmanov – Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Economy of Azerbaijan State University of Economics

E.B. Suleymanov – PhD (Economics), Associate Professor, Deputy Chairman of the Board of Directors of the National Observatory for Labor Market and Social Protection of the Republic of Azerbaijan

EDITORIAL BOARD:**Assistant Editor –**

O.N. Kiseleva – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

T.A. Gileva – Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Departments of Strategic and Innovative Development, Financial University under the Government of the Russian Federation

N.V. Zlobina – Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Economic Security and Quality, Tambov State Technical University

E.A. Ermakova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Kushnikov V.A. – Dr. Sc. (Technics), Professor, Department of Applied Information Technologies, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

N.V. Ukolova – Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Accounting and Statistics, Saratov State Vavilov Agrarian University

A. A. Firsova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Finance and Credit, Saratov State University

S.Yu. Shevchenko – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economy and Management of Enterprises, Saint Petersburg State University of Economics

A.V. Yakunina – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

E.V. Yanchenko – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

L.V. Slavnetskova – PhD (Economics), Associate Professor, Head of Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

- Власов Д.В.** Совершенствование методического подхода к оценке информационно-аналитического обеспечения управления инновациями машиностроительного предприятия 5
- Севастьянов Д.В., Прущак О.В.** Проблемы повышения устойчивости развития национального продовольственного комплекса в условиях геоэкономических потрясений 13

ФИНАНСЫ

- Ильина Л.В., Копченко Ю.Е., Кукляева О.А.** Санация в системе управления дефолтом банка: оценка целесообразности и эффективности 30
- Усманова А.С., Миронов М.Г., Швейкин И.Е., Шиндряева А.П.** Эволюция форм банковского обслуживания предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации 47

МЕНЕДЖМЕНТ

- Мартынова Ю. А.** Совершенствование управления инновационными процессами предприятия на основе методологии гибкого проектного управления 68
- Тимонина В.А.** Исследование методических подходов к оценке трудоустройства выпускников как важного фактора стратегического развития вузов 78
- Третьякова Л.А., Прядко С.Н., Третьякова М.С.** Управление процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг 88
- Яковлев И.Г., Яковлев Г.И.** Реализация методов промпт-инжиниринга в контексте классического менеджмента 102
- Для авторов 115

CONTENTS

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

- Vlasov D.V.** *Refining the evaluation methodology for information analysis support in managing innovations of machine-building enterprises* 5
- Sevastyanov D.V., Pruschak O.V.** *Challenges with upgrading sustainability of the national agribusiness complex in the conditions of geoeconomic turbulence* 13

FINANCE

- Ilyina L.V., Kopchenko Yu.E., Kuklyayeva O.A.** *Bank resolution in the default management system: assessing its feasibility and effectiveness* 30
- Usmanova A.S., Mironov M.G., Shveikin I.E., Shindryaeva A.P.** *Evolution of banking services for small business enterprises in the conditions of digital transformation* 47

MANAGEMENT

- Martynova Yu.A.** *Enhancing the management of enterprise innovation processes based on flexible project management methodology* 68
- Timonina V.A.** *Methodological approaches to assessing employment of graduates as an important factor in strategic development of universities* 78
- Tretyakova L.A., Pryadko S.N., Tretyakova M.S.** *Strategies to create competitive advantages in the insurance market* 88
- Yakovlev I.G., Yakovlev G.I.** *Implementation of prompt engineering methods in the context of classical management* 102
- For Authors 115

УДК 338.24

Д.В. Власов

D. V. Vlasov

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА
К ОЦЕНКЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**REFINING THE EVALUATION METHODOLOGY FOR INFORMATION ANALYSIS
SUPPORT IN MANAGING INNOVATIONS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

Аннотация. Статья посвящена вопросу совершенствования методического подхода к оценке информационно-аналитического обеспечения (ИАО) управления инновациями машиностроительного предприятия. Выявлено, что в настоящее время, в большей степени разработаны вопросы оценки информационной компоненты, сочетающие экспертную оценку качественных параметров с расчетом некоторых количественных. В отличие от информационной оценка аналитической поддержки управления инновациями имеет менее разработанную процедуру. Поэтому рекомендуется проводить комплексную оценку аналитического обеспечения, совместно с информационным, применяя экспертный подход с расширенным, по сравнению с существующими, составом показателей, учитывающих, как полноту и достаточность аналитической работы, так и качество её представления. Введен новый показатель отдачи затрат на информационное обеспечение, рассчитываемый как отношение результата инновационной деятельности предприятия (отгруженный объем инновационной продукции) к указанным затратам. Элементы расчета показателя доступны из статистической отчетности и позволяют обеспечить сопоставимость оценки между разными предприятиями по открытым данным.

Abstract. This article is devoted to the issue of refining the methodological approach to assessing information and analytical support (IAO) relating innovative management of machine-building enterprises. The analysis revealed that today the issues of evaluating the information component have been elaborated to a considerable degree, and combine an expert assessment of both qualitative and certain quantitative parameters. Unlike information support, evaluation practices of analytical support of innovation management have been developed to a lesser extent. Therefore, it is recommended to conduct a comprehensive assessment of analytical support, together with information, using an expert approach with an expanded set of indicators that take into account both completeness and sufficiency of analytical work and quality of its presentation. A new indicator of the return on information support costs has been introduced that is calculated as the ratio of the outcome of innovative activity of an enterprise (shipped volume of innovative products) to the specified costs. The calculation elements of the indicator are provided in the statistical reports and allow for comparison of the estimates between different enterprises based on the open data.

Методический подход, управление инновациями, машиностроительное предприятие, информационно-аналитическое обеспечение, качество, показатели, экспертная оценка, затраты отдачи на информационное обеспечение

Введение

Важнейшим фактором обеспечения должной эффективности управления инновациями на машиностроительном предприятии является качество информационно-аналитического обеспечения такого управления, определяемое достоверностью, полнотой, актуальностью, релевантностью, фактологичностью информационной составляющей, а также полнотой, обоснованностью, своевременностью и понятностью выкладок и рекомендаций, формируемых аналитической компонентой. Отсюда, вытекает необходимость совершенствования методов оценки, упомянутого выше, качества. Следует обратить внимание на то важное обстоятельство, что специфика управления инновациями на конкретном машиностроительном предприятии, обуславливаемая комплексом внешних и внутренних факторов, накладывает свои требования к объему, составу и функционалу ИАО.

К указанным факторам следует отнести: приоритеты государственной научно-технологической политики (насколько вовлечено в них предприятие); прямые и косвенные меры государственной поддержки инновационного развития высокотехнологического сектора экономики (степень их влияния на деятельность предприятия); уровень автономии предприятия в принятии инновационных решений (в первую очередь определяется характером и степенью вертикальной интегрированности); степень вовлеченности в конкурентную борьбу на рынках инноваций (ориентированность предприятия на рыночных потребителей или государственный заказ, то или иное сочетание указанных направлений); широта охвата этапов инновационного процесса; многообразии видов инновационной деятельно-

Methodological approach, innovation management, machine-building enterprise, information and analytical support, quality, indicators, expert assessment, cost of information support

сти и имеющийся инновационный потенциал.

Как показывает анализ литературы, вопросы оценки информационного обеспечения инновационной деятельности исследуются достаточно активно. Этой проблематике посвящены, в частности, работы [1-4]. При этом установлены определенные недоиспользованные возможности в формировании набора качественных показателей, используемых при проведении экспертных оценочных процедур, а также недостаточность количественных параметров, отражающих отдачу затрат на информационное обеспечение. Оценка аналитической компоненты ИАО управления инновациями сталкивается с проблемой фрагментарности описания. Из анализа работ [5, 6] ясно, что при проведении такой оценки рассматриваются показатели, являющиеся объектом инновационного анализа, методы и нормативные документы, но каких-либо оценочных показателей собственно, аналитического обеспечения не приводится.

Изложенное актуализирует тематику настоящего исследования и определяет его цель: предложить рекомендации по совершенствованию методического подхода к оценке информационно-аналитического обеспечения управления инновациями машиностроительного предприятия на основе расширения набора качественных показателей и введения количественного показателя затраты отдачи на информационное обеспечение.

Теоретический анализ

Начнем с того, что авторская позиция по поводу состава и функционала ИАО управления инновациями предприятия изложена в работах [7, 8] и подразумевает целостность данной системы, обеспечивающей интегра-

цию всех усилий по сбору, хранению, преобразованию, систематизации различных видов информации, значимой для функционирования и развития инновационной сферы и дальнейшей обработки данной информации и представления ее результатов менеджменту. Исходя из этого, и должна строиться оценка ИАО.

Итак, рассмотрим более подробно, существующие наработки в исследуемой области. Курышева Н.Ф., в работе [1], на основе обобщения результатов исследований ряда авторов (Камшилов С.Г., Прохорова Л.В., Т. Мазоренко Т.И. Лепейко О.В. и др.) показывает, что оценка информационного обеспечения (ИО) инновационной сферы базируется как на количественных показателях (технических, логических, экономических, позволяющих прямо измерить объективный уровень качества), так и на качественных (например, результативность, ресурсная обеспеченность, достаточность). Это вполне обоснованно и справедливо, поскольку не все параметры информационного обеспечения можно подвергнуть прямому измерению. Однако методика расчетов оценочных показателей представлена вполне фрагментарно. М.А. Афанасьев в [2] приводит группировку критериев оценки эффективности ИАО управления предприятием по нескольким группам (функциональные возможности, организационная инфраструктура, содержательные). Отметим, что это качественные критерии, которые могут использоваться в экспертной оценке, и они носят достаточно разбросанный характер. Бурцева Т.А. в [3] предлагает достаточно интересный подход к оценке эффективности ИО управления инновациями, предполагающий формирование и анализ конкурентной карты рынка, диагностику конкурентной среды с целью выявления взаимосвязи между уровнем конкурентоспособности предприятия и эффективностью системы управления инновациями. Достаточно подробно представлена технология построения такой карты, причем для обеспечения сопоставимости оценки по разным предприятиям. Для оценки эффек-

тивности информационного обеспечения инновационной деятельности предприятия предложено осуществлять хорошо известную процедуру коллективной экспертизы. Анализируемая система оценки инновационной деятельности охватывает три фундаментальных аспекта: эффективность управления инновационными процессами и уровень квалификации инновационного персонала, инновационный потенциал предприятия, а также оценку технико-экономического уровня выпускаемой продукции. Данный методологический каркас является обоснованным и апробированным. Тем не менее вопросы, предназначенные для проведения экспертной процедуры, требуют дальнейшего уточнения и расширения, в особенности с точки зрения рассмотрения информационно-аналитического обеспечения как объекта оценки. В свою очередь Т.В. Якубов, Т.Б. Елбазова, К.А. Исакова [4], представляя свои соображения относительно оценки эффективности информационного обеспечения инновационной деятельности организации, правомерно указывают на доминирование внешних источников информации в таком обеспечении (при этом, степень данного доминирования обусловлена, ранее обозначенными в статье особенностями управления инновациями). В упомянутой работе представлено качественное описание ряда характеристик, позволяющих судить о соответствии информационного обеспечения установленным требованиям по различным составляющим (достоверность, полнота, точность и др.). Однако методика оценки в данном контексте не детализирована.

Особый интерес представляет предложенный в цитируемом исследовании методический прием, направленный на оценку эффективности информационного обеспечения инновационной деятельности. Его основой является проведение корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязи суммарных затрат на информационное обеспечение (СЗИО) и затрат на инновационную деятельность организации,

а также СЗИО и обобщенного показателя эффективности деятельности организации.

Обратим внимание на следующие важные моменты:

– показатель затрат на информационное обеспечение инновационной деятельности предлагается брать из данных управленческого учета, которая в плане инновационной сферы не сложилась;

– под затратами на инновационную деятельность понимается в «первую очередь стоимость реализации инновационных проектов за отчетный период», что некорректно;

– применение корреляционно-регрессионного подхода в практической деятельности машиностроительных предприятий имеет некоторые сложности.

Оценка аналитической составляющей в управлении инновациями прописана гораздо более неполно. Из работ [5, 6] следует, что при такой оценке анализируются показатели, методы и нормативные документы, используемые для оценки инноваций и принятия решений в этой области, однако сами оценочные критерии аналитического обеспечения не приводятся.

Подводя итог проведенному теоретическому анализу, автор статьи выделяет, по крайней мере, две проблемы совершенствования методического подхода к оценке ИАО:

– недостаточность набора оценочных качественных показателей, используемых в экспертной оценке, характеризующих в комплексе информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями машиностроительного предприятия (учитывая аналитическую составляющую);

– необходимость выведения относительных количественных показателей, характеризующих отдачу ИО, позволяющих вести сопоставительный анализ между различными предприятиями на основе открытых статистических данных.

Результаты

Учитывая, сделанные выше выводы, предлагаются следующие рекомендации.

Для выполнения оценки информационно-аналитического обеспечения необходимо проведения коллективной экспертной оценки. Сама процедура достаточно хорошо описана и отработана [9]. Набор оценочных показателей разработан автором. Апробация методики оценки производится на примере машиностроительного предприятия «ПАвтоматика», ведущего свою деятельность на рынке корпоративных потребителей. Предприятие осуществляет продуктовые инновации в виде подготовки и организации производства усовершенствованной продукции и ее дальнейшей рыночной диффузии. Информационное обеспечение управления инновациями предприятия включает системы автоматизированного проектирования, автоматизированные системы технологической подготовки производства, программное обеспечение, данные патентной, научно-технической, маркетинговой, рыночно-конъюнктурной, статистической информации, финансовой отчетности. Для проведения экспертной процедуры отобраны 12 экспертов, являющихся руководителями структурных подразделений и топ-менеджерами предприятия, пользователями результатов функционирования ИАО. Для проведения оценки каждому индивидуально был предложен набор критериев, оцениваемых с использованием 5-балльной шкалы, представленный в табл. 1.

Для интерпретации результатов экспертной оценки используем шкалу, которая представлена в табл. 2.

По итогам оценки можно сделать вывод о том, что информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями на анализируемом предприятии в целом сформировано, однако ряд составляющих имеет достаточно низкий рейтинг, в наивысшей степени это проявляется по аналитической компоненте, как в части проведения аналитических работ, так и представления их результатов менеджменту предприятия, а также согласованности информационных источников и адекватности общей информационной базы для управления инновациями на предприятии.

Таблица 1 – Оценка информационно-аналитического обеспечения управления инновациями ООО «П-автоматика»

Элементы обеспечения	Экспертная оценка, баллы						Средний балл
	0	1	2	3	4	5	
Полнота и своевременность проведения стратегического инновационного анализа			9	3			2,25
Полнота и своевременность проведения анализа инновационного потенциала и эффективности инновационной деятельности предприятия			2	9	1		2,58
Адекватность и своевременность представления аналитических наработок в сфере управления инновациями предприятия			2	9	1		2,92
Полнота информационного обеспечения подготовки и организации производства новой продукции				5	7		3,58
Полнота данных бухгалтерского финансового учета для целей инновационной деятельности			3	9			2,75
Полнота данных управленческого учета инновационной деятельности			2	9	1		2,58
Полнота статистической информации в сфере управления инновациями				8	4		3,33
Полнота маркетинговой информации для целей управления инновациями				7	5		3,42
Полнота научно-технической и патентной информации				3	7	2	3,92
Согласованность источников информационного обеспечения для создания единой базы принятия управленческих решений в сфере управления инновациями			1	7	4		3,25
Общая оценка информационно-аналитического обеспечения управления инновациями предприятия							3,06

Таблица 2 – Оценочная шкала информационно-аналитического обеспечения управления инновациями ООО «П-автоматика»

Оценка, баллов	Характеристика информационно-аналитического обеспечения управления инновациями
(0-1)	Информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями практически отсутствует
(1-2,5)	Информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями находится в стадии формирования
(2,5-4)	Информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями в основном сформировано
(4-5)	Информационно-аналитическое обеспечение управления инновациями сформировано как целостная система

Для экономической оценки эффективности информационного обеспечения управления инновациями предприятия,

автор предлагает ввести показатель отдачи затрат на данное обеспечение, рассчитываемый как отношение результата ин-

новационной деятельности предприятия (отгруженный объем инновационной продукции) к указанным затратам. Следует подчеркнуть, что элементы расчета показателя доступны из статистической отчетности (форма 4 – Инновация) и позволяют обеспечить сопоставимость оценки между разными предприятиями по открытым данным. Кроме того, для

количественной экономической оценки предлагается использовать показатель доли затрат на информационное обеспечение в сумме расходов на инновационную деятельность и коэффициент актуальности программного обеспечения [1]. Апробацию проведем на примере вышеуказанного предприятия. Данные расчетов представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Показатели экономической оценки информационного обеспечения управления инновациями предприятия «П-Автоматика»

Наименование показателя, ед. изм. (информационный источник)	2022 год	2023 год	Темп изм. 2023/2022 год	2024 год	Темп изм. 2024 / 2023 год	Темп изм. 2024 / 2022 год
Выручка от инновационной деятельности, млн руб. (форма 4 – Инновация)	61	64	104,92	69	107,81	113,11
Расходы на инновационную деятельность (текущие и капитальные), млн руб. (форма 4 – Инновация)	49	53	108,16	60	113,21	122,45
Затраты на приобретение и разработку программного обеспечения и баз данных, млн руб. (форма 4 – Инновация)	4,5	6,6	146,67	7	131,71	145,95
Стоимость программного обеспечения, млн руб. (бухгалтерская отчетность)	18	24	133,33	27	112,5	150
Стоимость современного программного обеспечения, млн руб. (бухгалтерская отчетность)	7,50	11,00	146,67	14,00	127,27	186,67
Отдача затрат на информационное обеспечение деятельности, млн руб./млн руб. (стр.1/стр.3)	13,56	9,70	71,54	9,86	101,65	72,72
Доля затрат на информационное обеспечение в сумме расходов на инновационную деятельность (стр.3/стр.2)	0,09	0,12	135,60	0,12	93,69	127,04
Коэффициент актуальности программного обеспечения (стр. 5/стр.4)	0,42	0,46	110,00	0,52	113,13	124,44

По результатам экономической оценки эффективности ИАО можно отметить следующее. За анализируемый период выручка от инновационной деятельности выросла более на 113,1 % против 103,9 %. Это свидетельствует о положительной тенденции развития инновационной сферы. Показатель отдачи затрат на информационное обеспечение управления инновациями в анализируемом периоде растет более низкими темпами (72,72 %). Это связано с тем,

что активность политики предприятия в анализируемом периоде по обновлению указанного обеспечения (расходы возросли почти в 1,5 раза) пока не обеспечиваются соответствующим результатом. Показатель доли затрат на информационное обеспечение в сумме расходов на инновационную деятельность сам по себе малоинформативен, поскольку зависит от специфики инновационной сферы предприятия, описанной ранее. Важно, чтобы темпы его изменения были

положительными, что мы и наблюдаем на анализируемом предприятии. Показатель коэффициента актуальности программного обеспечения достаточно трудно пронормировать в условиях отсутствия соответствующего массива аналитических данных, но его динамика является положительной, что свидетельствует о стремлении менеджмента предприятия к актуализации программного обеспечения управления инновациями.

Заключение

По результатам проведенного исследования установлено, что актуальный методический подход к проведению оценки информационно-аналитического обеспечения управления инновациями на машиностроительном предприятии сформирован не в полной мере. По результатам теоретическо-

го анализа выявлены две группы проблем, обуславливающих данное утверждение. Рекомендовано в целях повышения объективности и полноты оценки информационно-аналитического обеспечения управления инновациями применять экспертный подход, с предложенными автором статьи качественными показателями, отсутствующими в работах предшественников. Для экономической оценки указанного обеспечения предложен новый показатель отдачи затрат на информационное обеспечение, рассчитываемый как отношение результата инновационной деятельности предприятия (отгруженный объем инновационной продукции) к указанным затратам. Проведена апробация усовершенствованного методического подхода на примере машиностроительного предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Курышева Н.Ф. Виды информационного обеспечения управления инновационной деятельностью машиностроительного предприятия // Атояновские чтения: альманах. Саратов: КУБиК, 2020. С. 35-39.*
2. *Афанасьев М.А. Оценка эффективности информационно-аналитического обеспечения экспортно-ориентированных предприятий промышленности: методический подход // Альманах современной науки и образования. 2012. № 4. С. 17-23.*
3. *Бурцева Т.А. Оценка эффективности информационного обеспечения управления инновациями // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление. 2020. № 1 (32). С. 78-86.*
4. *Якубов Т.В., Елбазова Т.Б., Исакова К.А. Проблемы оценки эффективности информационного обеспечения инновационной деятельности организации // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. 2019. Т. XV. № 4 (18). С. 38-43.*
5. *Бакиева М.Ю. Система учетно-аналитического обеспечения в управлении инновационной деятельностью предприятий // Экономическая безопасность и качество. 2018. № 4. С. 32-38.*
6. *Орлов Е.В. Учётно-аналитическое обеспечение инновационных проектов в машиностроении: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2022. 174 с.*
7. *Власов Д.В. Совершенствование информационно-аналитического обеспечения управления инновационным развитием организации // Инновационная деятельность. 2024. № 1 (68). С. 66-73.*
8. *Власов Д.В. Некоторые аспекты развития аналитического обеспечения управления инновациями предприятия // Научные открытия: междисциплинарный взгляд на исследования: сборник статей по итогам Междунар. науч.-практ. конф. Стерлитамак: АМИ, 2025. С. 212-214.*
9. *Процедуры коллективной многовариантной экспертизы в задачах анализа и совершенствования социально-экономических систем управления / А.А. Дорофеев, М.В. Гольдовская, Н.Е. Киселева, И.В. Покровская, А.Л. Чернявский // Информационные технологии и вычислительные системы. 2016. № 4. С. 53- 65.*

REFERENCES

1. Kurysheva N.F. Vidy informacionnogo obespecheniya upravleniya innovacionnoj deyatel'nost'yu mashinostroitel'nogo predpriyatiya [Types of information support for managing innovation activities of a mechanical engineering enterprise] // *Atoyanovskie chteniya: almanac. Saratov: KUBiK, 2020. P. 35-39.*
2. Afanasyev M.A. Ocenka effektivnosti informacionno-analiticheskogo obespecheniya eksportno-orientirovannykh predpriyatij promyshlennosti: metodicheskij podhod [Assessing the effectiveness of information and analytical support for export-oriented industrial enterprises: a methodological approach] // *Almanac of modern science and education. 2012. № 4. P. 17-23.*
3. Burtseva T.A. Ocenka effektivnosti informacionnogo obespecheniya upravleniya innovაციyami [Assessing the effectiveness of information support for innovation management] // *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte – Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Witte. Ser. 1. Economics and Management. 2020. № 1 (32). P. 78-86.*
4. Yakubov T.V., Elbazova T.B., Isakova K.A. Problemy ocenki effektivnosti informacionnogo obespecheniya innovacionnoj deyatel'nosti organizacii [Problems of assessing the effectiveness of information support for an organization's innovative activities] // *Vestnik GGNTU. Gumanitarnye i social'no-ekonomicheskie nauki – Bulletin of GGNTU. Humanitarian and socio-economic sciences. 2019. Vol. XV. № 4 (18). P. 38-43.*
5. Bakieva M.Yu. Sistema uchetno-analiticheskogo obespecheniya v upravlenii innovacionnoj deyatel'nost'yu predpriyatij [The system of accounting and analytical support in managing the innovative activities of enterprises] // *Ekonomicheskaya bezopasnost' i kachestvo – Economic security and quality. 2018. № 4. P. 32-38.*
6. Orlov E.V. Uchyotno-analiticheskoe obespechenie innovacionnykh proektov v mashinostroenii: dis. ... kand. econ. nauk [Accounting and analytical support for innovative projects in mechanical engineering: dis. ... Cand. of Sciences (Econ.)]. Moscow, 2022. 174 p.
7. Vlasov D.V. Sovershenstvovanie informacionno-analiticheskogo obespecheniya upravleniya innovacionnym razvitiem organizacii [Improving the information and analytical support for managing the innovative development of an organization] // *Innovacionnaya deyatel'nost' – Innovation Activity. 2024. № 1 (68). P. 66-73.*
8. Vlasov D.V. Nekotorye aspekty razvitiya analiticheskogo obespecheniya upravleniya innovაციyami predpriyatiya [Some aspects of the development of analytical support for enterprise innovation management] // *Scientific discoveries: An interdisciplinary view of research: a collection of articles based on the results of the International scientific and practical conference. Sterlitamak: AMI, 2025. P. 212-214.*
9. Procedury kollektivnoj mnogovariantnoj ekspertizy v zadachah analiza i sovershenstvovaniya social'no-ekonomicheskikh sistem upravleniya [Procedures for collective multivariate expertise in the problems of analysis and improvement of socio-economic management systems] / A.A. Dorofeyuk, M.V. Goldovskaya, N.E. Kiseleva, I.V. Pokrovskaya, A.L. Chernyavsky // *Informacionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy – Information technology and computing systems. 2016. № 4. P. 53-65.*

Власов Дмитрий Владимирович – аспирант кафедры отраслевого управления и экономической безопасности, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, д. 77
E-mail: e-mail: 935973@bk.ru

Dmitry V. Vlasov – Postgraduate student, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77, Politechnicheskaya St., Saratov, 410054, Russia
E-mail: 935973@bk.ru

Статья поступила в редакцию 25.12.25, принята к опубликованию 15.03.26

УДК 338.43

Д.В. Севастьянов, О.В. Прущак

D.V. Sevastyanov, O.V. Pruschak

**ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ
НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА
В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТряСЕНИЙ**

**CHALLENGES WITH UPGRADING SUSTAINABILITY
OF THE NATIONAL AGRIBUSINESS COMPLEX IN THE CONDITIONS
OF GEOECONOMIC TURBULENCE**

Аннотация. Статья посвящена изучению тенденций и динамики развития мер государственной поддержки сельского хозяйства Российской Федерации в период санкционных ограничений при реализации политики импортозамещения. Исследована проблематика обеспечения эффективных мер комплексной поддержки аграрного сектора, а также основных направлений повышения устойчивости развития АПК. Проведён анализ объема государственной поддержки сельского хозяйства в разных странах мира. Представлена ежегодная оценка динамики развития мер государственной поддержки АПК, а также ключевых событий. В целях повышения эффективности и расширения перечня мер и программ государственной поддержки АПК Российской Федерации сформирован ряд предложений на долгосрочную перспективу, направленных на улучшение условий функционирования сельскохозяйственных предприятий как в городе, так и в сельских муниципальных образованиях, что положительно отразится на повышении устойчивости функционирования российского АПК.

Агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, продовольственная безопасность, государственная поддержка аграрного сектора, устойчивое развитие

Abstract. The article is devoted to the study of trends and dynamics in the development of state support measures for farming industry in the Russian Federation within the period of sanction restrictions under import substitution policy. The focus is made on the problems related with ensuring effective measures of comprehensive support of the agricultural sector, as well as the main directions in its development. The provided analysis refers the volume of state support of the farming industries in different countries across the the world. To upgrade the effectiveness and expand the list of measures and programs of state support for the agro-industrial complex of the Russian Federation, a number of long-term proposals have been formulated which are aimed to improve the conditions for agricultural activities in both urban and rural municipalities.

Agro-industrial complex, agriculture, food security, state support for the agricultural sector, sustainable development

Введение

За последние несколько лет экономическая система многих стран претерпела множественные качественные изменения с переходом в новую экономическую эпоху, ознаменовавшуюся переходом к инновационно-цифровому курсу развития. Уходящие годы характеризовались в большей степени периодом стабильности с минимальными изменениями, однако события 2022 года послужили отправной точкой к трансформации всей производственно-продовольственной системы. Всего за несколько месяцев стали свидетелями, как устоявшиеся долгосрочные торговые связи разрушаются, вводятся масштабные санкции, доступ к мировым рынкам сокращается, а участники торгово-посреднических операций попадают в затруднительное финансовое положение. Формирующиеся новые условия мирового рынка делают ранее недоступные вещи (товар или услугу) стратегическим ресурсом, который определяет влияние страны на мировой арене. Одним из таких ресурсов по праву становится – продовольствие, являясь не просто элементом социальной политики, а фундаментальным фактором национальной продовольственной безопасности страны. Так, когда глобальные рынки находятся в неустойчивом состоянии, страна должна быть способна самостоятельно обеспечить население продуктами питания, полностью исключая импортные поставки, что делает этот вопрос объектом национальной важности.

Современная трансформация глобальных рынков характеризуется повышением внимания конкуренции на агропродовольственных рынках, усилением политики протекционизма и геоэкономической устойчивости. В этих условиях государственная поддержка становится важнейшим фактором устойчивого развития не только АПК, но и всей экономики. Особое значение при этом должно уделяться её инструментарию, который должен включать в себя широкий спектр мер государственной поддержки, способный не просто поддерживать АПК на уровне необходимого для выживания, но и формировать кон-

курентные условия для устойчивого развития. Каждая страна стремится в процессе трансформации своей экономической системы активно переходить к политике импортозамещения, поскольку именно формирование отечественной технологической независимости (техника, семена, оборудование и др.) в сочетании с умением быстрой адаптации к изменяющейся внутренней и внешней среде способствует созданию продуктовой линейки с высокой добавленной стоимостью. Страны, которые смогут осуществить качественный рывок в этом направлении будут способны не только нарастить мощности производства для внутреннего рынка, но и укреплять позиции на внешних.

Важность постоянного совершенствования механизма поддержки свойственно многим отраслям народного хозяйства, но именно АПК является одним из главных базисов существования смежных отраслей экономики. Подтверждение этого тезиса можно ежегодно услышать на различных мероприятиях вне зависимости от их уровня, что свидетельствует о понимании правительством страны стратегической важности данного направления и благоприятных перспектив развития агропромышленной отрасли, несмотря на сохраняющиеся проблемы. Всё это определило выбор темы исследования, имеющего не только теоретический, но и практический интерес. Постоянно возрастающие мировые вызовы ускорили процесс перехода на отечественную продукцию, формируя независимый сектор экономики, устойчивый к изоляции мировых рынков. Важно отметить при этом, что текущая ситуация является новой отправной точкой, после которой страна не вернется к ситуации досанкционного периода. Решения, принятые в этот период и принимаемые по сегодняшний день, будут иметь долгосрочный экономический эффект.

Таким образом, основной целью проводимого исследования стало проведение комплексного анализа существующего инструментария мер поддержки агропромышленного комплекса в период реализации политики импортозамещения и трансфор-

мации мировой экономической системы. Объектом исследования является существующий перечень программ и мер поддержки сельскохозяйственной деятельности, в контексте эффективности их использования не только для поддержания работоспособности субъектов хозяйственной деятельности, но и их эффективного развития в условиях санкционных ограничений. Комплекс государственной поддержки должен позволить компаниям не только получить необходимые материальные и финансовые ресурсы для производства с последующим получением прибыли, но и обеспечить продовольственную безопасность страны.

В рамках проведения исследовательской работы были обозначены следующие задачи:

1. Изучение проблематики комплексной поддержки аграрного сектора в период санкционных ограничений.

2. Рассмотрение основных направлений и тенденций развития поддержки АПК РФ.

3. Сравнительный анализ объема государственной поддержки сельского хозяйства в различных странах мира.

4. Оценка динамики развития мер поддержки АПК за 15 летний период.

5. Формирование предложений по совершенствованию программ и мер государственной поддержки АПК на долгосрочную перспективу.

Результаты работы могут быть использованы на практике при разработке, анализе и совершенствовании инструментария мер государственной поддержки устойчивого развития АПК, а также проведении исследований в области аграрного сектора, направленных на укрепление продовольственной безопасности Российской Федерации.

Теоретический анализ

Исследование проблематики комплексного и устойчивого развития агропромышленного комплекса в последние несколько лет вышла на передний край многочисленных исследований различного уровня, а также вошла в сферу внимания государства. Продовольственная безопасность страны стала

главным приоритетом любой развитой и развивающейся страны, что повлекло за собой множественные изменения внутри стран, которые не могли не отразиться на глобальной системе безопасности. Те страны, которые не смогли адаптироваться к многочисленным изменениям в ближайшие несколько лет могут попасть в зависимость от иностранных государств. Именно поэтому за последнее время так активно происходит модернизация АПК с упором на отечественную продукцию, как в техническом, так и интеллектуальном направлении. Ежегодно правительство страны разрабатывает и запускает новые направления поддержки для предпринимателей, которые им как никогда необходимы. Несмотря на большой сельскохозяйственный опыт страны и наличие большого количества различных организаций, большинство из которых успешно развиваются в устойчивой среде, санкционные ограничения значительно осложнили их деятельность. Именно поэтому объем финансовой поддержки АПК является сегодня одним из ключевых условий обеспечения продовольственной безопасности страны и приоритетным направлением для совершенствования, что находит подтверждение во многих работах отечественных авторов таких, как М.А. Нестеренко, Д.А. Садыков, Н.Д. Ленщиков, Д.А. Казанцев, А.В. Лосева, А.В. Федосина, Е.В. Дуплий, О.В. Прушак, И.М. Кублин, А.А. Воронов, О.А. Рушицкая, М.А. Соломахин, О.В. Литвинова, Н.В. Дегтярева, И.И. Андреева и др.

Важность создания новых и постоянного совершенствования действующих механизмов государственной поддержки ежегодно является предметом обсуждения на всех без исключения государственных уровнях. Приоритетность развития АПК в последние годы особо подчеркивается государством, так Михаил Мишустин заявил, что государство будет продолжать «гибкую и системную» поддержку, которая за последние 10 лет позволила сформировать необходимые условия к росту аграрного сектора на 50 %. Правительство обещает продолжить активную помощь аграриям

с предоставлением краткосрочных кредитов по льготным ставкам на текущие полевые работы, но также и с получением необходимых финансовых ресурсов на инвестиционные проекты [1]. Понимание государством важности вопроса комплексного развития АПК позволяет уже сегодня решать многие насущные проблемы, препятствующие его эффективному развитию, однако при этом некоторые из них всё ещё продолжают сохраняться. Так, если условно их обобщить, то можно выделить следующие:

1. Недостаточная координация между федеральными и региональными органами власти.

2. Диспропорции в распределении финансовых ресурсов.

3. Недостаточно высокий уровень региональной диверсификации мер.

4. Не равномерный уровень информационной обеспеченности о мерах государственной поддержки.

5. Недостаточная результативность действующих систем мониторинга эффективности программ поддержки.

6. Не высокий уровень вовлечённости научно-исследовательских институтов.

7. Недостаточный уровень инфраструктурной поддержки.

Большинство из представленных авторами проблем не являются новыми, однако неделение им достаточного внимания влечёт за собой в долгосрочной перспективе замедление развития всего агропромышленного комплекса страны. Переходя к рассмотрению терминологии понятия государственной поддержки сельского хозяйства, необходимо первоначально отметить, что осуществления любого рода государственной поддержки является неотъемлемой составляющей экономической политики многих стран, которая может быть направлена на различные отрасли, в том числе сельскохозяйственную сферу. Так по мнению М.Ф. Тяпкина, Н.М. Муратовой основная цель такого вида поддержки является стимулирование развития производства, повышения конкурентоспособности, создание рабочих

мест и рост ВВП [2]. Основными инструментами государственной поддержки выступают различные программы и меры ориентированные, как на малые формы предпринимательской деятельности, так и крупные агрохолдинги, что позволяет говорить о разнообразии действующих мер поддержки. Однако для его дальнейшего эффективного развития требуется дальнейшее расширение в области финансовой поддержки, внедрения новых технологий и развития всей необходимой инфраструктуры.

Развитие механизмов государственной поддержки аграрного сектора должно основываться на принципах системности, инновационной направленности, научно обоснованного регулирования, прозрачности и предсказуемости, адресности, а также эффективности, предполагающих комплексный подход к формированию мер стимулирования, их точечную ориентацию на стратегически значимые направления и обязательную оценку результативности применения. Так, например, в своей работе Т.В. Галета, Е.А. Шумилина приходят к заключению, что «эффективность мер государственной поддержки зависит от комплексного сочетания факторов: управленческой зрелости региональных органов власти, кооперации с бизнесом, технологической готовности получателей помощи, качества инфраструктуры и адаптации мер под специфику территории» [3].

Таким образом, исследование проблематики эффективности мер государственной поддержки в современных условиях является не просто новомодным трендом, а необходимым шагом для дальнейшей модернизации и укрепления продовольственной безопасности страны. Формирующаяся сегодня архитектура агропромышленного комплекса должна быть ориентирована на долгосрочное устойчивое развитие, позволяющее решать все стоящие перед государством занятия, как в области продовольственного обеспечения граждан, так и улучшения качества жизни в сельских муниципальных образованиях.

Результаты и обсуждение

Мировая практика развития любого государства является подтверждением важности регулирования вектора развития сельского хозяйства, как одной из важнейших отраслей экономики. Правительство отмечает приоритетность развития АПК нашей страны, что находит отражение в докладах, семинарах, встречах, мероприятиях и мерах, проводимых им на постоянной основе. Основной фокус внимания при этом сосредоточен на двух ключевых направлениях. Первое – это формирование благоприятных внешних условий для привлечения необходимого количества ресурсов отрасли. Второе – создание внутренних условий на уровне организаций, занятых в агросекторе, с помощью широкого перечня мер поддержки, которые постоянно расширяются. Так, за 2025 год правительство РФ направило на поддержку агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов, а также развитие сельских территорий более чем 560 млрд руб. [4]. Постоянное увеличение количества средств поддержки отрасли позволяет наращивать мощности производству сельхозпродукции и продовольствия, осуществлять модернизацию имеющейся МТБ, увеличивать объем экспорта и ускорять процесс импортозамещения. Несмотря на сложность текущих условий, в которых вынуждены работать отечественные компании, они продолжают своё развитие. Постоянное увеличение перечня производимых продуктов, техники, товаров, оборудования и услуг происходит на фоне внешних беспрецедентных пошлин, запретов и ограничений на товары. Всё это наносит удар по продовольственной безопасности не только нашей страны, но и других государств, поскольку множественные торговые барьеры, введенные в последние несколько лет, нанесли серьезный удар по продовольственным потокам не только стран, являющихся товаропроизводителями, но и стран-импортеров. Неустойчивое состояние внешних рынков исключило возможность для какого-либо государства получить выигранный из сложившейся

ситуации, то есть вне зависимости: вводились ли они в отношении страны или же страной, проигравшими будут обе стороны. Всё это ещё больше подтолкнуло развивающиеся и развитые государства к поиску новых надёжных партнёрств. Таким образом, государственное регулирование и поддержка являются главными компонентами для увеличения и устойчивого развития всего агропромышленного комплекса [5].

Общую тенденцию государственной поддержки сельского хозяйства в современных условиях можно охарактеризовать как неоднородную, поскольку некоторые страны за последние годы сократили её объемы, а другие – продолжили курс на стабильное развитие отрасли (табл. 1). Так, например, в Австралии, Индии и Китае фиксируется незначительное сокращение за последние годы. Объем субсидирования снизился, хотя до этого демонстрировал устойчивый рост. Наибольшую поддержку демонстрируют Китай, США и Евросоюз, что связано с большими имеющимися у них активами, которые они могут выделять на развития АПК своих стран – суммарно они занимают более 2/3 от общего объема. Оставшиеся страны также демонстрируют тенденцию к росту за обозначенный период, но расходы некоторых из них колеблются, даже в некоторые периоды являются отрицательными, например, у Индии в 2010, 2021, 2022, 2023 и 2024 годах. Если более детально взглянуть на данные, то можно заметить сокращение объемов государственной поддержки у РФ, что объясняется вступлением во Всемирную торговую организацию в 2012 году и последующим перерасчётом рубля; в последующие за ним году, ввиду девальвации рубля, субсидирование по отношению к доллару сократилась. Таким образом, наибольший рост общих объёмов поддержки сельскохозяйственной отрасли обеспечивается США и Китаем, последний из которых с 2000 г. по 2024 г. увеличился почти в 14 раз, что является рекордным показателем роста среди всех исследуемых стран.

Таблица 1 – Общий объем поддержки сельского хозяйства в странах мира в 2000-2024 гг.

Страны	Величина поддержки по годам, млн. долл. США							
	2000	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Китай	21 362	133 278	269 244	287 191	324 128	311 201	295 377	298 275
ЕС	91 367	117 211	104 795	111 762	104 439	102 279	116 722	117 154
США	71 675	79 404	90 309	101 044	130 563	135 142	119 831	120 589
Япония	63 990	58 516	37 840	52 854	43 033	32 131	30 804	30 824
Турция	13 305	34 566	18 262	14 909	9 833	8 766	12 432	14 014
Корея	20 199	21 821	23 670	25 011	29 269	22 838	23 122	23 608
Россия	1 116	16 473	10 902	8 355	5 478	7 056	5 811	6 800
Канада	5 159	8 747	5 639	6 606	9 793	7 772	7 703	8 386
Мексика	9 489	7 956	7 455	7 598	6 855	5 880	13 240	16 721
Швейцария	5 562	6 505	7 545	7 952	7 683	7 053	8 135	8 524
Колумбия	2 351	4 942	4 826	2 916	1 614	1 840	4 841	6 066
Австралия	9 167	2 300	1 807	2 549	2 973	3 386	2 722	2 632
Израиль	861	1 064	1 171	1 445	1 563	1 633	1 576	1 702
Индия	8 430	-23 081	23 359	50 404	-33 501	-44 793	-4 051	-27 766
Бразилия	4 882	15 843	6 640	4 590	9 083	12 062	13 013	18 513

Источник: составлено авторами по данным ОЭСР [6]

Представленные данные свидетельствуют о том, что несмотря на важность развития АПК, многие страны не стремятся в кратчайшие сроки нарастить объемы поддержки отрасли, а отдают предпочтение совершенствованию мер поддержки, делая их более прозрачными, понятными и доступными для предпринимателей. Основное внимание при этом сосредотачивается на модернизации оборудования, внедрении инновационных технологий и увеличении эффективности производственных процессов. Происходит постоянная цифровизация большинства привычных процессов с целью формирования нового АПК, способного реагировать на современные вызовы и обеспечивать продовольственную безопасность страны на долгосрочную перспективу, поскольку именно продовольственная самообеспеченность является одной из главных составляющих государственного суверенитета. Это подтверждается приоритетностью развития сельского хозяйства с целью недопущения социальных кризисов, которые потенциально могут быть вызваны проблемами в трансграничных поставках продовольствия [7].

Для России основными инструментами государственной поддержки являются: программы, субсидии, гранты и лизинг. Также большое внимание уделяется созданию комфортных условий внешней и внутренней среды для привлечения инвестиций и поиска новых возможностей по кредитованию. Кроме этого, также активное место занимают различные стартапы в области автоматизации производственных процессов и внедрение искусственного интеллекта. Условно меры поддержки можно объединить в несколько крупных блоков (табл. 2):

1. Льготное кредитование;
 2. Субсидии;
 3. Гранты для малого бизнеса;
 4. Региональные меры поддержки;
 5. Компенсация прямых понесенных затрат;
 6. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий».
- Каждая из приведённых мер поддержки имеет свои особенности, целевые группы и механизмы реализации. Их реализация уже сегодня позволяет многим компаниям находить необходимые средства на расширение своего бизнеса, который в большинстве слу-

чаев находится в сельской местности. В этой связи, остаётся крайне важным вопрос комплексной поддержки сельских территорий, являющихся базисом для осуществления сельскохозяйственной деятельности.

Формирование комфортных условий жизни и перспектив развития становится главной задачей стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года.

Таблица 2 – Основные меры поддержки АПК в Российской Федерации

Вид поддержки	Характеристика
Льготное кредитование	Предоставление краткосрочных (до 1 года, на посевную) и инвестиционных (от 2 до 15 лет, на технику и строительство) кредитов по сниженной ставке (часто до 5 % годовых)
Субсидии (компенсирующие и стимулирующие)	Прямые выплаты из бюджета для возмещения части затрат: Компенсирующие: на 1 кг произведенной продукции (например, молока) или 1 га посевной площади. Стимулирующие: на развитие приоритетных отраслей (например, семеноводство, племенное животноводство)
Компенсация прямых понесенных затрат	Возмещение части от 20 до 50 % затрат на строительство или модернизацию объектов АПК: молочных ферм, теплиц, селекционных центров, хранилищ
Гранты для малых ферм	Финансовая поддержка начинающих фермеров («Агростартап»), семейных ферм и сельскохозяйственных кооперативов. Средства выделяются на конкурсной основе
Региональные меры	Дополнительные субсидии и программы, финансируемые из бюджетов субъектов РФ. Условия и размеры поддержки сильно различаются в зависимости от региона
Госпрограмма «Комплексное развитие сельских территорий»	Отдельная крупная программа, направленная не на производство, а на улучшение качества жизни на селе: строительство жилья (сельская ипотека), дорог, школ, ФАПов

Источник: Составлено авторами по данным Минсельхоз России

Важно отметить при этом, что в отличие от прямых субсидий, которые может направлять государство на конкретную сферу самостоятельно, грантовая поддержка подразумевает отбор проектов, исходя из их наибольшего благоприятного социально-экономического потенциала, инновационности проекта и способности к его дальнейшему самостоятельному развитию. В современных условиях повсеместной мировой трансформации агропродовольственных рынков именно гранты стали одним из главных инструментов для расширения бизнеса для многих компаний. Особое внимание при этом уделяется наиболее слабозащищённым формам – малому и среднего бизнеса, которые часто не обладают достаточными ресурсами для самостоятельного развития, что делает во-

прос их приоритетной государственной поддержки одним из центральных вопросов, требующим проработки на всех уровнях [8].

Государственная поддержка в текущих условиях является важнейшим инструментом национальной аграрной политики страны, направленной на обновление производственного потенциала, развитие человеческого капитала, улучшения уровня жизни, устойчивости развития сельских территорий и формирования нового аграрного инновационного пространства. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации на 2025 год выделяет две основные категории государственной поддержки – это государственные программы и меры государственной поддержки агропромышленного комплекса. В первой ка-

тегории выделяют следующие программы – это государственная программа РФ «Комплексное развитие сельских территорий», государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развитие мелиоративного комплекса РФ, госпрограмма развития сельского хозяйства и рыбоводного комплекса, а также федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017-2030 годы. К мерам государственной поддержки в свою очередь относят более 20 категорий, некоторые из них – различные льготы, кредитование, субсидии, программы по компенсации затрат в различных направлениях, поддержка сельскохозяйственного страхования и многое другое. Каждый элемент из обозначенных категорий направлен на решение определённых задач, что помогает находить необходимые решения для каждого субъекта АПК, благодаря широкой дифференциации мер поддержки [9].

Несмотря на наличие большого количества разнообразных мер поддержки наибольшее внимание для рассмотрения заслуживают такие меры поддержки, как:

1. Агростартап – это грант, позволяющий начинающим фермерам, создать и запустить сельскохозяйственный бизнес с нуля.

2. Агропрогресс – это программа, ориентированная на уже действующих фермеров, которые хотят расширить производство, внедрить новые технологии и выйти на новые рынки.

3. Агротуризм – это грант, направленный на создание гостевых домов, этнопарков, фермерских эко-туров для развития сельского туризма. Он благоприятно влияет не только на его исполнителя, принося ему прибыль, но и улучшает сельские территории, благодаря привлечению туристов.

4. Агромотиватор – эта мера ориентирована на стимулирование молодых людей, специалистов и предпринимателей к работе в аграрной среде.

5. Гранты на семейные фермы – ориентированы на укрепление традиционных

форм сельского хозяйства, повышение занятости и повышения имиджа сельских территорий.

б. Гранты для развития материально-технической базы – связаны с необходимостью для ведения сельскохозяйственной деятельности новых тракторов, комбайнов, оборудования, систем хранения и переработки (табл. 3) [10].

Такая многосторонняя поддержка отрасли является следствием понимания важности всей отрасли для нашей страны на всех уровнях. Так президент нашей страны Владимир Путин ежегодно в своих выступлениях подчеркивает необходимость внедрения новейших цифровых технологий, искусственного интеллекта, достижений робототехники, подготовки кадров, улучшению качества и условий жизни в сельской местности [11]. Всё это является приоритетом государственной политики на сегодняшний день.

Таким образом, государственный курс на устойчивое развитие АПК является сегодня не просто модный трендом, а необходимым стратегическим шагом на долгосрочную перспективу, базис которого сейчас формируется. Каждое решение, принятое с опозданием, окажет влияние не только на внутреннюю, но и внешнюю конъюнктуру, которая сейчас находится в неустойчивом состоянии, что приводит к волатильности рынков [12]. В этих условиях страны, сумевшие найти пути выхода из сложившейся ситуации, смогут не только получить прибыль, но и занять выгодные рыночные позиции на мировой арене. При этом важно сохранить действующий курс на выравнивание региональных возможностей в условиях трансформации экономической системы, которая не всегда позволяет эффективно использовать все предоставляемые меры государственной поддержки [13]. Глобальным трендом на текущий период являются новые технологии и стартапы, позволяющие не только автоматизировать производство, но и привлечь инвесторов, ожидающих выгодные предложения для реализации имеющегося у них капитала.

Таблица 3 – Основные программы по государственной поддержке сельского хозяйства

Вид поддержки	Содержание
Агростартап	Грант для начинающих фермеров, зарегистрированных недавно, на создание или же развитие хозяйства. Целевой группой являются: фермеры, зарегистрированные в сельской местности не более года. Вид деятельности – производство и/или переработка сельхозпродукции. Средства можно использовать на приобретение техники, оборудования, посадочного материала, земельного участка и др. Грант предоставляется однократно
Агро-прогресс	Грант на поддержку сельхозорганизаций (микро/малого предпринимательства) для реализации инвестиционных проектов в АПК. Поддержка направлена на приоритетные направления развития сельского хозяйства, которые выбирают регионы
Агротуризм	Государственная программа направлена на создание туристических объектов на базе фермерских хозяйств и сельских территорий. Основной целевой группой являются: фермеры, ИП и малые сельские предприятия, заинтересованные в получении средств на строительство или модернизацию гостевых домиков, дегустационных площадок, зон отдыха и инфраструктуры. Средства разрешается использовать на оборудование, благоустройство, рекламу и создание туристических маршрутов. Обязательным условием является собственный вклад и создание рабочих мест на селе. Программа направлена на увеличение доходов сельских территорий благодаря развитию туризма, повышение узнаваемости компаний и локальных брендов. Она поддерживает сохранение традиций, ремёсел и экологически ориентированных практик
Агро-мотиватор	Целевой грант для участников СВО и их близких предоставляется на создание фермерского хозяйства, модернизацию и развитие уже существующего сельского бизнеса. Средства можно потратить на покупку техники, оборудования, строительство, ремонт помещений, приобретение скота, посадочного материала и другие производственные расходы. Получаемые средства покрывают основную часть затрат, как правило до 90% стоимости проекта, что снижает финансовую нагрузку на начинающего фермера. Получатель обязуется вложить собственные средства, создать рабочие места и вести деятельность не менее установленного срока. Проект должен быть реализован в сельской местности и иметь социально-экономический эффект – занятость, производство продукции, развитие территории. Особое внимание уделяется устойчивости проекта, реалистичности бизнес-плана и перспективам сбыта продукции
Гранты на семейные фермы	Грант направлен на поддержку действующих фермерских хозяйств, которые ведут деятельность с участием членов одной семьи. Его цель – расширение производства, создание новых рабочих мест на селе и повышение устойчивости малого агробизнеса. Средства гранта можно использовать на модернизацию ферм, закупку техники и оборудования, приобретение племенного скота, развитие инфраструктуры и переработки. При этом получатель обязан вложить собственные средства, а также достичь целевых показателей проекта, включая рост занятости и объёма выпускаемой продукции
Гранты для развития материально-технической базы	Грант направлен на поддержку сельскохозяйственных потребительских кооперативов, занимающихся переработкой и реализацией сельхозпродукции. Получателями могут стать кооперативы, работающие официально не менее года, зарегистрированные на сельских территориях и объединяющие не менее 10 сельхозпроизводителей. Максимальная сумма поддержки составляет до 70 млн рублей, при условии, что не менее 40% затрат финансируется за счет собственных средств. Средства гранта направляются на строительство, модернизацию объектов, покупку техники, оборудования, лабораторных средств контроля

Окончание табл. 3

Вид поддержки	Содержание
	качества и специализированного транспорта. Программа способствует укреплению производственной инфраструктуры, развитию переработки и логистики, а также повышению эффективности кооперативного сектора региона

Источник: Составлено авторами по данным Минсельхоз России

Подтверждением правильности выбранного государственного курса развития АПК страны можно найти в решениях по поддержке отрасли. Правительство осуществляет постоянную работу по созда-

нию благоприятных, прозрачных и комфортных условий для осуществления предпринимательской деятельности в сфере сельского хозяйства (табл. 4).

Таблица 4 – Развитие мер поддержки АПК в Российской Федерации 2010-2025 года

Год	Ключевые события в агропромышленном комплексе
2010	Государство усилило субсидирование кредитов и модернизацию, как инструмент помощи хозяйствам в обновлении МТБ и снижении финансовой нагрузки. Были добавлены более понятные правила отбора проектов, выросла роль региональных программ и предложены новые меры по активизации предпринимательской деятельности
2011	Расширили поддержку инвестпроектов, лизинг сельхозтехники, а также стимулировали точечные инновации в области растениеводства и животноводства
2012	Запустили государственную программу развития сельского хозяйства до 2020 года, что позволило сделать субсидии более системными, появились «сквозные» направления (молоко, мясо, овощи, инфраструктура). Такой широкий комплекс мер позволил создать долгосрочный горизонт планирования, как для предпринимателей, так и для инвесторов
2013	Улучшены условия льготного кредитования и компенсации затрат на строительство и племенное дело, поддержали кооперацию малых форм. Хозяйствам стало проще расширять производство, а также объединяться для снижения издержек
2014	Выбор курса развития на импортозамещение ввиду введения продовольственного эмбарго и расширения господдержки по ключевым направлениям (семена, племенная база, техника). Как следствие – активизация отечественных проектов области производства необходимых компонентов АПК по всем ключевым направлениям
2015	Увеличение бюджетных ассигнований и стимулирование технологической адаптации к новым геополитическим условиям. Использование новых технологических решений, как правило, отечественных
2016	Сделали субсидии более адресными, усилили поддержку племенной работы и глубокой переработки. Проекты стали проходить более тщательный отбор исходя из их конечной эффективности для снижения «размывания» их конечной помощи
2017	Появился фокус на экспорт в области логистики, сертификации, продвижения на внешних рынках, что послужило открытию новых точек сбыта для всей продукции
2018	Расширили грантовую поддержку для фермеров и добавили меры для развития сельских территорий (социнфраструктура рядом с агропредприятиями). Особое значение вновь приобретает важность развития всей прилегающей инфраструктуры вблизи сельскохозяйственных организаций
2019	Синхронизировали АПК с нацпроектами (МСП, экспорт), запустили новые гранты для малых форм хозяйств, а также переработки.
2020	Наиболее сложный период Covid-19 с массовым принятием антикризисных решений: пролонгация кредитов, дополнительные субсидии и поддержка занятости на фоне пандемии

Окончание табл. 4

Год	Ключевые события в агропромышленном комплексе
2021	Укрепили льготное финансирование и запуск программы модернизации для формирования базиса в случае возможного перебоя в импортных поставках. Фокус внимания сместился к технологической независимости в критических звеньях. Запуск реализации программы «Комплексное развитие сельских территорий», как новый элемент поддержки всей сельскохозяйственной отрасли
2022	Санкционный шок с последующей адаптацией отрасли с приоритетом к технологическому суверенитету (семена, генетика, техника), импортнезависимость и устойчивость цепочек. Поддержку переориентировали на быстрое замещение, локализацию и последующее производство продукции
2023	Изменение механизма поддержки в направлении повышения адресности, кадровые меры, ускорение инноваций и стимулирование инвеститивности. Возрастание уровня контроля за финальными результатами организаций
2024	Приоритет на льготное кредитование, поддержку приоритетных направлений (селекция, генетика, мелиорация, производство яиц, увеличение экспорта, развитие агротуризма, усиление кооперации и МТБ)
2025	Приоритетами текущего года стали: результативность, снижение издержек, инновации и кадры, в т.ч. селекция, генетика. Большая финансовая поддержка направляется на развитие критической инфраструктуры, инновационных направлений и технологических стартапов

Источник: Составлено авторами по данным Минсельхоз России

При этом, несмотря на весь разработанный и активно применяемый спектр мер поддержки агропромышленного комплекса РФ многие проблемы, к сожалению, всё ещё продолжают сохраняться ввиду недостаточной эффективности некоторых инструментов поддержки и нехватки новых мер, которые сегодня так необходимы. Серьёзные трудности создаёт территориальная разобщённость многих регионов, ввиду большой удалённости, разных климатических условий и диспропорций в размерах государственной поддержки, что вызывает неравномерность развития всего аграрного сектора страны. Кроме того, в сложном положении находится малый и средний бизнес, не имеющий достаточных ресурсов для самостоятельного развития в текущих условиях, поскольку получение доступа к финансовой поддержке для них всё ещё остаётся непростой задачей. Сложная ситуация продолжает сохраняться также в области приобретения новой техники и оборудования из-за роста их цены, несмотря на наличие большого количества программ поддержки. Подтверждением этого служит заявление Рос-

сийского зернового союза (далее РЗС), который обвинил отечественные заводы в росте утильсбора до 40 % [14]. Поскольку изначально планировали, что подорожание затронет только импортную продукцию, но оно привело также и к увеличению стоимости отечественной техники, что закономерно привело к падению спроса. Так, по мнению РЗС парадоксально, что организации, обладающие достаточными средствами для обновления своей МТБ отдают предпочтение в пользу импортных аналогов, как правило китайских или белорусских, поскольку в конечном пересчёте по соотношению цена-качество она оказывается более предпочтительной. Так, с января 2025 года утилизационный сбор был увеличен в пять раз для многих видов техники, исключением стали только тракторы мощностью до 340 лошадиных сил. При этом с 2026 года планируется ежегодное повышение этого коэффициента на 15 %, что может отразиться на конечной стоимости, как отечественной, так и импортной техники. Ещё одним фактором, препятствующим развитию аграрной отрасли, являются не всегда выгодные усло-

вия кредитования, которые часто крайне необходимы не только для развития, но и «выживания» бизнеса. Многие организации просто не обладают достаточными ресурсами, чтобы приобретать необходимую технику и оборудование уже сегодня, поскольку срок их окупаемости не быстрый, из-за чего многие инвесторы делают свой выбор в пользу других секторов экономики, где они могут получить прибыль уже в краткосрочной перспективе [15]. В этой связи для правительства нашей страны становится крайне важной задачей: в ближайшее время сбалансировать реальные запросы всех участников рынка, чтобы избежать отток капитала из критически важной отрасли, которая сегодня находится на историческом рубеже. Кроме этого, нельзя не отметить сохраняющиеся проблемы в территориальных образованиях, которые также препятствуют развитию отрасли в новом инновационном постоянно меняющемся пространстве. Сельские территории в современных условиях являются базисным фундаментом для всего агропромышленного комплекса, что делает вопрос их развития стратегической задачей, требующей постоянного государственного внимания и расширения программ поддержки [16].

Таким образом, проанализировав сложившуюся в АПК ситуацию, мы можем охарактеризовать её как непростую, но контролируемую. Оперативность и качество принимаемых решений в это время занимают первостепенное место в эффективности развития всей отрасли, которая находится в условиях ограничений, но стремится найти новые пути развития. Именно государственная поддержка в сложившейся ситуации должна занимать центральное место в политическом курсе страны. Так, многочисленные санкции выявили наиболее слабозащищённые направления аграрной отрасли, которые требуют всесторонней поддержки и защиты. Разработка, принятие и запуск многих новых программ поддержки должны ускорить процесс импортозамещения, внедрения передовых технологий, где первостепенное

значение отводится искусственному интеллекту и инновационным стартапам [17]. Формирование новой парадигмы развития АПК окажет влияние не только в ближайшие несколько лет, а будет иметь долгосрочные последствия для всей страны, поскольку именно от сегодняшних решений будет зависеть продовольственная безопасность страны.

В ходе проведённого исследования сформирован ряд положений, направленных на совершенствование мер и инструментов поддержки сельского хозяйства Российской Федерации:

- снижение или приостановка индексирования утилизационного сбора на сельскохозяйственную технику, ввиду частого двойственного эффекта, выраженного в повышении цены на отечественную технику и оборудование, что снижает рентабельность организаций и ведет к повышению цен на реализуемые ей продукты, делая их менее конкурентоспособными, как на внутреннем, так и зарубежном рынке;

- ускорение процесса наполнения в краткосрочной перспективе единой цифровой платформы для АПК, способной интегрировать данные о посевных площадях, запасах и логистике, что отразится на эффективности принимаемых решений по государственной поддержке. Её внедрение позволит упростить получение грантов, кредитов и сформировать единую систему отчетности, минимизируя административные издержки. Централизованная система улучшит прослеживаемость продукции, сертификации, выхода на внешние рынки и повысит доверие покупателей. Каждый год в современных условиях может сыграть решающую роль, что делает полноценный её запланированный запуск на полную мощность в 2030 году не самым оптимальным решением;

- пилотный запуск программы «Умная техника», позволяющей на выгодных условиях приобретать технику и оборудование с искусственным интеллектом. На первоначальном этапе это могут быть дроны для мониторинга состояния полей,

сенсоры почвы и системы контроля за растениями с подключением к хранилищу в облаке, где ИИ самостоятельно будет рекомендовать решения по обработке площадей. Вторым этапом может стать формирование отдельных групп отечественной техники в отдельную категорию инновационного развития, где будут использоваться современные технологии, отвечающие всем современным вызовам и запросам. Заключительным этапом станет формирование категорий техники, оборудования и иных инструментов в отдельные кластеры, исходя из их инновационной составляющей, отвечающей современным стандартам. Компании-лидеры будут получать денежные средства на расширение своих производств, а государство будет помогать реализовывать их продукцию на лучших условиях, как для товаропроизводителей, так и покупателей благодаря программам субсидирования;

– расширение методов и способов обмена опытом с зарубежными партнёрами из дружественных стран на всевозможных выставках, форумах, конференциях, семинарах;

– внедрение программы динамических субсидий по результату деятельности в стратегически важном кластере АПК, где выплаты будут зависеть от реальных показателей компании в полном цикле их работы, что будет стимулировать их постоянному повышению эффективности производства [18];

– создание объединений и кооперативов, как малых, так и средних организаций, ориентированных на совместную реализацию инновационных бизнес-проектов, способных оказать влияние на весь АПК. Для их поддержки должны вводиться различные стимулирующие меры – налоговые преференции, гранты, программы софинансирования и многое другое;

– запуск региональных «хабов» всестороннего развития АПК, как в области программ повышения квалификации, трудоустройства, программ стажировок так и формирования точек притяжения инновационных проектов, требующих кооперации

различных участников бизнес-сообщества не только из сельскохозяйственной сферы;

– увеличение количества регулярных встреч с участниками бизнес-сообщества, где будут представлены как крупные агрохолдинги, так и малые компании, которые часто не имеют возможностей высказать свою позицию относительно проблем, с которыми они ежедневно сталкиваются. Проведение таких мероприятий должно иметь четко сформированную структуру, в рамках которой участники смогут построить диалог, обменяться практиками и заняться совместным поиском решений. После чего единым коллегиальным мнением, подкреплённым фактическими документами, они смогут оказать влияние на инструментарий их поддержки и профильные институты, что позволит убрать существующие барьеры и повысить эффективность производств.

Поэтапная реализация данного комплекса мер позволила бы значительно расширить действующий сегодня инструментарий поддержки аграрных компаний, с помощью новых финансовых ресурсов и программ. Благодаря новым активам компании не только смогли бы увеличить свою прибыль, но и положительно повлиять на территории, на которых они работают, большая часть из которых находится в сельской местности. Улучшение качества и условий жизни в сельской местности также станет ещё одним фактором роста, который напрямую взаимосвязан с успешностью сельскохозяйственных компаний, являющихся в большинстве случаев основным местом работы сельского населения. Вопрос поддержки агропромышленного комплекса всеми необходимыми средствами должен быть предметом постоянных дискуссий, встреч и конференций, как на государственном, так и предпринимательском уровне для оперативного принятия всех необходимых изменений в постоянно видоизменяющемся внутреннем и внешнем пространстве.

Практическая значимость данных предложений будет актуальна при рассмотрении

проблематики перечня мер и программ поддержки агропромышленного комплекса Российской Федерации, как основного элемента продовольственной безопасности страны в современных условиях геополитической нестабильности, ограничений и реализации государственной политики импортозамещения. Выбранный сегодня государственный курс развития Российской Федерации, направленный на формирование и использования отечественного производственного фонда (техники, оборудования, семян и др.) требует значительной поддержки, особенно в наиболее уязвимых местах сельскохозяйства, которые понесли убытки из-за санкций. Реализацию таких действий мы ежегодно наблюдаем, однако её объем нельзя однозначно охарактеризовать, как достаточный, поскольку некоторые проблемы продолжают сохраняться. Основная ставка в сегодняшних условиях должна быть сосредоточена на развитии инновационного цифрового кластера, который сейчас испытывает «бум» своего развития во многих странах на различных уровнях, начиная от крупных IT-гигантов и заканчивая университетами. Однако такие исследования, как правило являются общими и не всегда применимыми в АПК, поскольку это является сложной задачей. При этом страны, которые смогут совместить развитие искусственного интеллекта с АПК, сумеют занять лидирующие места на мировой арене, как в области продажи продукции, так и технологических решений, которые чаще всего выгоднее приобретать, чем заниматься их самостоятельной разработкой. Именно это должно сделать этот курс поддержки приоритетной задачей стратегической политики поддержки направления искусственного интеллекта и всей области в целом.

Заключение

Многочисленные исследования, проводимые в последние несколько лет в аграрном секторе, должны приниматься во внимание на всех уровнях, вне зависимости от того, кто является их автором – исследователь, ученый или предприниматель, по-

скольку именно самые смелые и амбициозные решения являются главными факторами прогресса ввиду своей первоначальной неординарности. Кроме того, меньшее значение должно отводиться формированию кадровой основы для соответствия работников современным стандартам высокотехнологического производства. В случаях нехватки новых специализированных кадров, действующие работники должны проходить программы переподготовки. Должно происходить постоянное взаимодействие между всеми участниками экономики, взаимодействующими с аграрным сектором, но базисной основой должно быть взаимодействие университет-предприятие-государство.

В ходе проведенного исследования авторами были решены все поставленные задачи, связанные с изучением проблематики комплексной государственной поддержки аграрного сектора и основных направлений развития. Также особое значение было уделено анализу объемов государственной поддержки сельского хозяйства в разных странах мира и их специфике.

В работе сформирована и представлена оценка динамики основных ежегодных изменений мер поддержки агропромышленного комплекса, а также ключевых событий отрасли, которые позволяют выявить резервы инновационного развития в сегменте агробизнеса при наличии производственно-технического потенциала.

Предложен инновационный подход формирования организационно-хозяйственных отношений, который может быть обоснован положительными экономическими результатами от внедрения технико-технологических новшеств с применением инновационных методов организации сельскохозяйственного производства с использованием экологически чистых и органических технологий с целью повышения уровня товарности аграрной продукции.

В работе сформулированы взаимосвязанные предложения, направленные на совершенствование и расширение действующих программ и мер поддержки

аграрного сектора, как главного элемента продовольственной безопасности страны.

Таким образом, формирование нового агропромышленного пространства должно позволить создать необходимые перспективы для устойчивого развития всей отрасли в новых условиях, где более детальное внимание будет уделяться инструментам поддержки компаний, исходя из их реальных потребностей. Государственная поддержка должна позволять организациям не просто оставаться конкурентоспособными на мировой арене, а постоянно улучшать свои позиции на рыночном пространстве, модернизировать производство и находить новые точки сбыта продукции. Важно при этом сохранить экономический баланс для исключения ситуации, когда одна подотрасль развивается за счёт ресурсов другой.

Главными инструментами поддержки в этих условиях должны стать гранты, субсидии и кредиты для сельскохозяйственных компаний. Расширение инструментов государственной поддержки должно ускорить процесс импортозамещения, а как следствие и развитие всей аграрной отрасли, поскольку сегодня основной приоритет отдаётся именно отечественной продукции или же временно импортируемой из дружественных стран до её разработки внутри страны. Всё это позволяет говорить о том, что общий прогноз развития ситуации является благоприятным, но для его поддержания и улучшения требуется постоянное увеличение финансовой поддержки, которая является главным фактором к устойчивому и эффективному развитию агропромышленного комплекса Российской Федерации на долгосрочную перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Издательский дом «Коммерсантъ». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8100301> (дата обращения 27.10.2025).
2. Тяпкина М.Ф., Муратова Н.А. Зарубежный опыт государственной поддержки сельского хозяйства // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2024. № 2 (52). С. 261-268.
3. Гелета Т.В., Шумилина Е.А. Современные методы государственной поддержки сельского хозяйства на региональном уровне // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2025. № 3. С. 146-151.
4. Правительство России. URL: <http://government.ru/news/55621/> (дата обращения 02.11.2025).
5. Совершенствование инструментов государственной поддержки АПК / М.А. Нестеренко, Д.А. Садыков, Н.Д. Леничиков, Д.А. Казанцев // *Вестник Академии знаний*. 2025. № 1(66). С. 862-867.
6. Организация экономического сотрудничества и развития. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/agricultural-financial-support.html> (дата обращения 06.11.2025).
7. Лосева А.В., Федосьина А.В., Дуплий Е.В. Сравнительный анализ государственной поддержки сельхозпроизводителей в России и в мире // *Управление*. 2023. Т. 11. № 2. С. 25-34.
8. Вклад малых форм агробизнеса в обеспечение продовольственной безопасности России / О.В. Прущак, И.М. Кублин, А.А. Воронов, О.А. Руцицкая // *Аграрный вестник Урала*. 2025. Т. 25. № 1. С. 150-162.
9. Севастьянов Д.В. Формирование специализации сельских территорий как фактор их будущего экономического развития // *Островские чтения*. 2024. № 1. С. 267-270.
10. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. URL: <https://mcx.gov.ru/activity/state-support/> (дата обращения 08.11.2025).
11. Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/74234> (дата обращения 10.11.2025).
12. Гармонизация производственных и экономических отношений при импортозамещении в АПК / И.М. Кублин, С.В. Плеханов, С.А. Санинский, В.И. Тинякова // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2017. № 4-2 (38). С. 71-76.

13. Актуальные аспекты развития государственной поддержки АПК России / М.А. Соломахин, О.В. Литвинова, Н.В. Дегтярева, И.И. Андреева // Наука и Образование. 2024. Т. 7. № 2.

14. Российский аграрный холдинг «АГРОИИВЕСТ». URL: <https://agrovesti.net/news/indst/rossijskij-zernovoj-soyuz-obvinil-otechestvennye-zavody-v-roste-utilisbora-do-40-primer-iz-rostova.html> (дата обращения 12.11.2025).

15. Барышникова Н.А., Киреева Н.А., Прущак О.В. Экономическая безопасность продовольственной системы: теоретико-методологические подходы к исследованию // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 1 (391). С. 85-91.

16. Проблемы устойчивого социально-экономического развития сельских территориальных образований / Д.В. Севастьянов, О.В. Прущак, И.М. Кублин, Л.В. Глухова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2024. Т. 2. № 3 (54). С. 133-149.

17. Tolmachev M., Tsyplin A., Varashov N. Statistical study of dynamics of the agricultural production of post-soviet countries in the context of food security // Smart Innovation, Systems and Technologies. 2020. Vol. 172. P. 699-711.

18. Современная демографическая ситуация и продовольственная безопасность России / Л.Н. Липатова, О.В. Кужельная, Е.В. Строкан, М.С. Пылькина // АПК: экономика, управление. 2023. № 9. С. 3-16.

REFERENCES

1. Izdatel'skij dom «Kommersant» [Kommersant Publishing House]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8100301> (accessed: 27.10.2025).

2. Tyapkina M.F., Muratova N.A. Zarubezhnyj opyt gosudarstvennoj podderzhki sel'skogo hozyaistva [Foreign Experience of State Support for Agriculture] // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya – Natural and Humanitarian Research. 2024. № 2 (52). S. 261-268.

3. Geleta T.V., Shumilina E.A. Sovremennye metody gosudarstvennoj podderzhki sel'skogo hozyaistva na regional'nom urovne [Modern Methods of State Support for Agriculture at the Regional Level] // Innovacionnaya ekonomika: informaciya, analitika, prognozy – Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. 2025. № 3. S. 146-151.

4. Pravitel'stvo Rossii [The Russian Government]. URL: <http://government.ru/news/55621/> (accessed: 02.11.2025).

5. Sovershenstvovanie instrumentov gosudarstvennoj podderzhki APK [Improving the tools of state support for agriculture] / M.A. Nesterenko, D.A. Sadykov, N.D. Lenshchikov, D.A. Kazantsev // Vestnik Akademii znaniy – Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. № 1(66). S. 862-867

6. Organizaciya ekonomicheskogo sotrudnichestva i razvitiya [The Organization for Economic Cooperation and Development]. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/agricultural-financial-support.html> (accessed: 06.11.2025).

7. Loseva A.V., Fedosina A.V., Dupliy E.V. Sravnitel'nyj analiz gosudarstvennoj podderzhki sel'hozproizvoditelej v Rossii i v mire [Comparative analysis of state support for agricultural producers in Russia and in the world] // Upravlenie – Management. 2023. Vol. 11. № 2. S. 25-34. DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-2-25-34.

8. Vklad malyh form agro-biznesa v obespechenie prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossii [Contribution of small forms of agribusiness to ensuring food security in Russia] / O.V. Pruschak, I.M. Kublin, A.A. Voronov, O.A. Ruschitskaya // Agrarnyj vestnik Urala – Agrarian Bulletin of the Urals. 2025. Vol. 25. № 1. S. 150-162.

9. Sevastyanov D.V. Formirovanie specializacii sel'skih territorij kak faktor ih budushchego ekonomicheskogo razvitiya [Formation of the Specialization of Rural Areas as a Factor in Their Future Economic Development] // Ostrovskie chteniya – Ostrovskie Chteniya. 2024. № 1. S. 267-270.

10. Ministerstvo sel'skogo hozyaistva Rossijskoj Federacii [Ministry of Agriculture of the Russian Federation]. URL: <https://mcx.gov.ru/activity/state-support/> (accessed: 08.11.2025).

11. *Prezident Rossii [The President of Russia]*. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/74234> (accessed: 10.11.2025).

12. *Garmonizaciya proizvod-stvennyh i ekonomicheskikh otnoshenij pri importozameshchenii v APK [Harmonization of production and economic relations in the context of import substitution in the agro-industrial complex] / I.M. Kublin, S.V. Plekhanov, S.A. Saninsky, V.I. Tinyakova // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii – Competitiveness in the Global World: Economics, Science, and Technology. 2017. № 4-2(38). S. 71-76.*

13. *Aktual'nye aspekty razvitiya gosudarstvennoj podderzhki APK Rossii [Actual aspects of the development of state support for the Russian agro-industrial complex] / M.A. Solomakhin, O.V. Litvinova, N.V. Degtyareva, I.I. Andreeva // Nauka i Obrazovanie – Science and Education. 2024. Vol. 7. № 2.*

14. *Rossijskij agrarnyj holding «AGROINVEST» [Russian Agricultural Holding AGROINVEST]*. URL: <https://agrovesti.net/news/indst/rossijskij-zernovoj-soyuz-obvinil-otechestvennyye-zavody-v-roste-utilbora-do-40-primer-iz-rostova.html> (accessed: 12.11.2025).

15. *Baryshnikova N.A., Kireeva N.A., Prushchak O.V. Ekonomicheskaya bezopasnost' prodovol'stvennoj sistemy: teoretiko-metodologicheskie podhody k issledovaniyu [Economic Security of the Food System: Theoretical and Methodological Approaches to Research] // Mezhdunarodnyj sel'skohozyajstvennyj zhurnal – International Agricultural Journal. 2023. № 1 (391). S. 85-91*

16. *Problemy ustojchivogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya sel'skih territorial'nyh obrazovanij [Problems of sustainable socio-economic development of rural territorial formations] / D.V. Sevastyanov, O.V. Pruschak, I.M. Kublin, L.V. Glukhova // Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva – Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University. 2024. Vol. 2. № 3 (54). S. 133-149.*

17. *Tolmachev M., Tsypin A., Barashov N. Statistical study of dynamics of the agricultural production of post-soviet countries in the context of food security [Statistical study of dynamics of the agricultural production of post-soviet countries in the context of food security] // Smart Innovation, Systems and Technologies – Smart Innovation, Systems and Technologies. 2020. Vol. 172. S. 699-711.*

18. *Sovremennaya demo-graficheskaya situaciya i prodovol'stvennaya bezopasnost' Rossii [The current demographic situation and food security in Russia] / L.N. Lipatova, O.V. Kuzhelnaya, E.V. Strokana, M.S. Pylkina // APK: ekonomika, upravlenie – AIC: Economics and Management. 2023. № 9. S. 3-16.*

Севастьянов Дмитрий Владимирович – аспирант кафедры экономики и маркетинга, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, д. 77
E-mail: vayyaya@inbox.ru
<https://orcid.org/0009-0005-5301-9439>

Dmitry V. Sevastyanov – Postgraduate student, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov, 410054, Russia
E-mail: vayyaya@inbox.ru
<https://orcid.org/0009-0005-5301-9439>

Прущак Олеся Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и маркетинга, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, д. 77
E-mail: o.pruchak@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5201-2650>

Olesya V. Pruschak – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov, 410054, Russia
E-mail: o.pruchak@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5201-2650>

Статья поступила в редакцию 29.12.25, принята к опубликованию 15.03.26

УДК 336.71

Л.В. Ильина, Ю.Е. Копченко, О.А. Кукляева
L.V. Ilyina, Yu.E. Korchenko, O.A. Kuklyayeva

**САНАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕФОЛТОМ БАНКА:
ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**RESOLUTION IN A BANK'S DEFAULT MANAGEMENT SYSTEM:
ASSESSING ITS FEASIBILITY AND EFFECTIVENESS**

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию теории и практики санации банков в контексте решения проблем оценки ее целесообразности и эффективности. На основе результатов теоретического осмысления подходов к трактовке понятий «целесообразность» и «эффективность» было раскрыто их содержание применительно к санации банков и выявлены существенные характеристики, отражающие динамические изменения ключевых результатов финансового оздоровления во времени. Установлено, что реализуемые в настоящее время механизмы санации не лишены недостатков как с позиций выбора оптимальных механизмов финансирования процедур финансового оздоровления банков, так и оценки целесообразности и эффективности его осуществления. Такой вывод послужил основанием для разработки предложений по совершенствованию практики санации российских банков, позволяющие повысить ее эффективность и минимизировать государственные расходы на предотвращение угроз дефолта банков в будущем.*

Банк, санация, дефолт, целесообразность, эффективность, санационный аудит, Фонд консолидации банковского сектора

***Abstract.** This article examines the theory and practices of the bank resolution in terms of assessing its feasibility and effectiveness. Based on the results of the theoretical analysis of the approaches relating interpretation of the concepts of «feasibility» and «effectiveness», their meaning of the bank resolution was revealed, and significant characteristics reflecting dynamic changes in the key results of financial recovery over time were identified. It was established that currently the implemented resolution mechanisms are not devoid of shortcomings as in terms of selecting optimal mechanisms for financing bank financial recovery procedures and assessing feasibility and effectiveness of their implementation. This conclusion served as the basis for developing proposals needed to improve the practices of bank resolution in Russia, upgrading its effectiveness and minimizing government spendings used to prevent the threat of the bank default in the future.*

Bank, resolution, default, feasibility, effectiveness, resolution audit, Banking Sector Consolidation Fund

Введение

Институт санации банков с участием государства – явление для современного этапа развития банковской системы России далеко не новое. Истории известны примеры участия Правительства в «спасении» банков, неспособных исполнять свои обязательства перед вкладчиками, начиная с конца XIX века. Так, в 1875 году Правительство царской России для предотвращения системного банковского кризиса и его возможных последствий оказало господдержку Коммерческому ссудному банку, подвергшемуся дефолту, в размере 7 млн рублей [1]. Не сумев распорядиться полученными средствами, банк был ликвидирован, что дало толчок для дискуссии по широкому кругу вопросов, начиная с проблемы низкой квалификации банковских менеджеров и заканчивая поиском механизмов санации банков и построением системы контроля за эффективностью использования выделяемых средств.

По прошествии 150 лет с момента описанных событий, вопрос об участии государства в санации банков не теряет своей актуальности. Предметом острой критики на рубеже 2000-х годов была сама идея о санации очевидно неэффективного частного бизнеса за счет государственных средств, в период 2014-2015 годов – низкое качество работы банка-санатора, ориентирующегося на решение собственных проблем за счет выделяемых средств и, как следствие, отсутствие позитивной динамики финансового оздоровления проблемного банка, сегодня – вопрос о целевых показателях санации и ее эффективности.

Практика показывает, что решение вопросов о целесообразности и эффективности санации проблемного банка осуществляется на разных стадиях его финансового оздоровления. При этом проблематика целесообразности санации и ее обоснование по экономическим, социальным и системно значимым критериям явно превалирует над вопросами оценки эффективности реализуемых мероприятий, которая в ряде случаев даже не проводится.

Цель исследования – провести теоретический анализ содержания понятий «целесообразность» и «эффективность», определить сферу их использования на практике и дать оценку используемым в настоящее время подходам к определению целесообразности и эффективности санации банков в системе мер по управлению дефолтом.

Теоретический анализ

Категории «целесообразность» и «эффективность» относятся к числу интуитивно понятных. Первая из них – «целесообразность» – дает ответ на вопрос: «Зачем? Почему это надо делать? С какой целью?». Вторая – «эффективность» – характеризует конечный эффект, который предполагается достичь в результате практических действий по достижению поставленных целей.

Тем не менее в экономической науке вопрос о разграничении этих понятий, различий в их содержании, взаимосвязи и практическом применении в оценке экономических решений до сих пор является предметом острых дискуссий с превалированием двух точек зрения. Согласно первой из них, понятия целесообразности и эффективности, будучи оценочными категориями, тождественны и целесообразность является частным проявлением эффективности. Такого мнения, в частности, придерживаются аналитики портала Businessman.ru, предлагающие понимать под целесообразностью деятельности создаваемого предприятия отношение планируемых доходов к планируемым расходам, то есть его эффективность [2]. Представители другой точки зрения, напротив, принимая во внимание генезис понятия «эффективность», появление новых видов эффективностей (социальной, бюджетной, технологической, институциональной) и стремление общества к достижению целей, неподдающихся количественному измерению, обосновывают необходимость выделения понятия «целесообразность» в самостоятельную экономическую категорию [3].

Компромиссом, объединяющим описанные точки зрения, можно считать позицию А.В. Архиреева, который систематизируя имеющиеся в научной литературе определения, рассматривает эффективность как изменчивое понятие, подверженное влиянию различных факторов и интерпретаций экспертов [4], содержание которого может раскрываться и с субъективных, и с объективных позиций, что влечет за собой возможность аналогий с другими понятиями, такими как, например, «справедливость» или «целесообразность».

По нашему мнению, понятия целесообразности и эффективности тесно взаимосвязаны между собой, но не являются равнозначными. Их взаимосвязь и различия проявляются во взаимодействии субъекта и объекта, субъективного и объективного подхода к оценке.

Так целесообразность представляет собой субъективную оценку возникающей проблемы или управленческой задачи, когда информация о разнице между требуемым и фактическим состоянием объекта (процесса, явления) превращается в причину, определяющую характер действий субъекта по приближению объекта к требуемому состоянию [5].

Субъективный характер целесообразности объясняет различия во взглядах на трактовку одного и того же события разными исследователями, что на практике становится причиной неверных экономических решений. Стремление нивелировать влияние разных побудительных мотивов субъектов оценки заставляет дать целесообразности объективную характеристику, роль которой выполняет эффективность. В такой трактовке эффективность, подтвержденная динамикой оценочных показателей, характеризует обоснованность первоначального мнения о целесообразности осуществления определенной деятельности.

В отличие от «целесообразности» понятие «эффективность» является результатом длительной эволюции, а представления о его содержании и показателях трансфор-

мировались в соответствии с законами диалектики и развитием экономических систем. В результате сегодня эффективность рассматривается как многомерный показатель, характеризующий суммарные изменения различных количественных и качественных, микро- и макроэкономических результатов во времени [6].

Рассмотрение понятий «целесообразности» и «эффективности» в контексте предмета настоящего исследования заставляет выделить их существенные характеристики, которые позволят однозначно определиться с подходом к применению этих понятий в практике санации банков.

В случае с целесообразностью, оценка проводится применительно к объекту, отклонение которого от требуемого (идеального) состояния, заставляет субъект оценки предпринимать определенные действия. Применительно к санации банка решение о ее целесообразности принимается Банком России ввиду стремительного ухудшения финансового состояния банка, возникновения угрозы утраты его финансовой устойчивости и проявления первых признаков банкротства. Побудительным мотивом регулятора является предотвращение угрозы прекращения деятельности банка и трансформации экономического события дефолта в его юридический факт [7].

Критерием оценки целесообразности санации проблемного банка выступает величина затрат на ее осуществление, которая сопоставляется либо с размером страховой ответственности Агентства по страхованию вкладов (для несистемно значимых банков), либо с величиной ущерба экономике в случае банкротства системно значимого банка [8]. Исходя из этого, санация признается целесообразной в двух случаях:

– если банк не системно значимый – имущества банка недостаточно для исполнения всех имеющихся у него обязательств, образовалась «дыра в балансе», которую необходимо покрыть за счет средств санатора, и эта величина меньше, чем размер гарантированных государством

выплат по вкладам, застрахованных Агентством по страхованию вкладов;

– если банк системно значимый – затраты на санацию банка существенно меньше, чем совокупные потери банковского сектора, вызванные «эффектом домино» в случае банкротства банка, распространяющимся на экономику в целом.

Обращает на себя внимание тот факт, что в случае положительного решения о целесообразности санации, основанном на оценке затрат на санацию, вопрос об ее эффективности еще не стоит. Точнее, предполагается, что если санация признана целесообразной, в текущем моменте она эффективна, поскольку характеризуется минимальными затратами на достижение желаемого результата в будущем.

Показатели эффективности выходят на первый план в дальнейшем в процессе санации.

В теоретическом плане вопросы оценки эффективности санации в банковском секторе редко выступают предметом самостоятельных научных исследований и содержат разноаспектные точки зрения как о времени проведения оценки, так и показателях на основе которых она дается.

Так, одни исследователи предлагают оценивать эффективность использования средств, выделенных на санацию, в процессе оценки общей эффективности функционирования Фонда консолидации банковского сектора по достижению поставленных перед ним целей и функций по финансовому оздоровлению банков с использованием системы показателей, включающей: количество банков, приведенных в стабильное финансовое состояние, по отношению к количеству санлируемых; объем затраченных на санацию средств в динамике с поправкой на состояние экономики; финансовые показатели санлируемых банков, разбитых по категориям в зависимости от их финансового состояния перед санацией и от времени начала санационных мероприятий [9]. Другие подчеркивают необходимость оценки макроэкономической и социальной

эффективности санации, выражающейся в показателях, характеризующих минимальный ущерб для общества, государства, Банка России и клиентов санлируемого банка [10]. Третьи говорят о возможности оценки эффективности санации только по истечению 3-4 лет с момента ее начала на основании динамики финансовых результатов санлируемых банков (ROA, достаточность собственного капитала, доля просроченной задолженности по кредитам, качество активов, уровень резервирования против потерь по кредитам) [11].

Несмотря на то, что описанные точки зрения содержат разноплановые подходы к оценке эффективности санации, их анализ, тем не менее, позволяет выделить несколько ключевых моментов и сформулировать авторскую позицию относительно видовой структуры показателей и критериев оценки эффективности санации.

Во-первых, объектом оценки могут выступать:

– эффективность деятельности специализированных институтов, наделенных функциями управления санацией банков (Фонд консолидации банковского сектора, Агентство по страхованию вкладов), в разрезе всех санлируемых банков и каждого банка в отдельности;

– деятельности санлируемого банка по достижению результатов, предусмотренных планом санации;

– эффективность использования средств, выделенных санатору на цели финансового оздоровления проблемного банка;

– достаточность объема финансирования, запрашиваемого санатором, для обеспечения эффективности мероприятий по финансовому оздоровлению. Введение этого показателя в состав показателей эффективности санации продиктовано негативной тенденцией к росту затрат на санацию банков в процессе ее осуществления.

Во-вторых, принимая во внимание продолжительность процесса санации во времени, оценка эффективности санации должна проводиться на всех этапах реализации плана санации с установленной пе-

риодичностью (ежегодно, на стадии выхода из санации).

В-третьих, текущая эффективность санации должна оцениваться с использованием системы критериев, позволяющих интерпретировать полученные в ходе финансового оздоровления банка результаты. В качестве промежуточных результатов, на основе которых делается вывод об эффективности процесса санации, необходимо выделять базовые показатели деятельности банка, позитивная динамика которых свидетельствует о восстановлении его финансовой устойчивости. Для этих целей можно использовать показатели, положенные в основу классификации банков по группам проблемности, перечень и методика расчета которых регламентированы Указанием Банка России от 3 апреля 2017 года № 4336-У «Об оценке экономического положения банков». Преимуществом этой методики заключается в том, что она позволяет давать оценку динамическим изменениям капитала банка, его активов, доходности, ликвидности, рисков концентрации, обязательных экономических нормативов и качества управления банком. Критерием признания санационных процедур эффективными должна стать «миграция» банка из одной классификационной группы с высокой степенью

проблемности в другую, с низкой степенью проблемности.

В-четвертых, по завершению санации можно говорить об ее общей (итоговой, конечной) эффективности. При этом, общая эффективность санации должна рассматриваться во взаимосвязи достижения количественных и качественных целей: финансовая устойчивость банка восстановлена, и он может продолжить свою деятельность в дальнейшем (достигнута качественная цель санации) и средства, выделенные на санацию, окупилась или возвращены санатору (достигнута количественная цель санации). Только в этом случае эффективность санационных процедур будет соответствовать требованиям Банка России, понимающем под эффективностью санации достижение поставленных целей и желаемых результатов с максимальной отдачей от доступных ресурсов при минимизации ресурсозатрат [12].

Эмпирический анализ

В настоящее время санацию проблемных банков осуществляют два финансовых института, сравнительная характеристика деятельности которых в области финансового оздоровления банков представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика деятельности Агентства по страхованию вкладов и Фонда консолидации банковского сектора по финансовому оздоровлению банков

Критерий сравнения	Агентство по страхованию вкладов (АСВ)	Фонд консолидации банковского сектора (ФКБС)
Период осуществления функций по санации банков	2008-2017 годы. В настоящее время осуществляет финансовое оздоровление банков, санация которых не завершена	С 2017 года по настоящее время
Приоритет функций по финансовому оздоровлению банков	Функция является дополнительной в соответствии с Федеральным законом от 27 октября 2008 года №175-ФЗ «О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2014 года»	Специализированный финансовый институт, созданный Банком России с целью участия в осуществлении мер по предупреждению банкротства банков в соответствии с Федеральным законом от 10 июля 2002 года №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации»

Окончание табл. 1

Критерий сравнения	Агентство по страхованию вкладов (АСВ)	Фонд консолидации банковского сектора (ФКБС)
Механизм санации	Кредитный механизм санации, предполагающий получение АСВ кредитов от Банка России, которые предоставлялись санирруемому банку сроком на 10 лет под 0,51 % годовых и инвестору сроком на 6 лет под 6,01 %	Механизм прямого участия ФКБС в деятельности санирруемого банка посредством выкупа акций (долей), предоставления кредитов и депозитов за счет средств, выделяемых Банком России
Привлечение инвестора к санации банка	К санации привлекается инвестор (банк), осуществляющий реализацию плана санации за счет выделенных средств	Привлечение инвестора рассматривается как один из возможных механизмов санации, но не является приоритетным. Случаев привлечения стороннего инвестора не было
Количество санирруемых банков	51 банк. В отношении 10 банков санационные процедуры не завершены	10 банков. В отношении 7 банков санационные процедуры завершены
Результат санации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Восстановление финансовой устойчивости и продолжение деятельности в качестве самостоятельного банка – 4 банка ▪ Отзыв лицензии – 7 банков ▪ Реорганизация в форме присоединения к банку-санатору – 30 банков 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реорганизация в форме присоединения к другому банку – 4 банка ▪ Передача государству в лице Росимущества – 1 банк ▪ Перепрофилирование в Банк непрофильных активов – 1 банк ▪ Отзыв лицензии с выкупом активов другим банком – 1 банк ▪ Рыночная продажа банка после завершения санации – 1 банк

Поскольку санация осуществляется различными институтами с использованием разных механизмов финансового оздоровления, то и давать оценку целесообразности и эффективности санации необходимо в разрезе деятельности Агентства по страхованию вкладов и Фонда консолидации банковского сектора.

В случае санации банков через Агентство по страхованию вкладов, во всех случаях она была признана целесообразной. В расчет принимались такие критерии, как значимость для региона (например, Губернский банк «Тарханы» и крымский банк «Генбанк»), величина обязательств по вкладам физических лиц (например, Банк «Открытие» и «Банк Уралсиб»), социальная значимость банка (например, банк «Траст»).

Оценить конечную эффективность санаций с участием Агентства во взаимосвя-

зи с ее целесообразностью можно на основании следующих выводов:

– в 4 случаях санация завершилась восстановлением финансовой устойчивости банков, они успешно функционируют в настоящее время, средства, выделенные на санацию вместе с начисленными процентами, были возвращены Агентству;

– в 30 случаях санация завершилась реорганизацией проблемных банков и их присоединением к банку-санатору. Санирруемые банки продолжили свою деятельность в качестве структурных подразделений банка-санатора, что позволило достичь «синергетического эффекта» за счет объединения клиентской базы и увеличения масштабов бизнеса.

Однако, в целом эффективность санационных процедур с участием Агентства экспертами была признана низко эффективной по следующим причинам:

1) неэффективная деятельность Агентства, а именно: непрозрачные критерии выбора банка-санатора; бесконтрольное использование банками-санаторами выделенных на льготных условиях средств на цели не связанные с финансовым оздоровлением проблемного банка; отсутствие четкой «дорожной карты» санации и срока, в течение которого saniруемый банк может нарушать обязательные нормативы; отсутствие требований размещать в публичном доступе отчетность saniруемого банка и проводить внешний аудит процедуры санации [13];

2) неверная оценка банком-санатором рисков санации, связанных с: ошибками в оценке объема запрашиваемого финансирования; недооценкой затрат на интеграцию с saniруемым банком, находящимся в стрессовой ситуации и реализующим принципиально иную бизнес-модель; конфликтом интересов менеджеров saniруемого и saniрующего банка; переоценкой ожидаемого синергетического эффекта от реализации мер по финансовому оздоровлению [14];

3) отсутствие нормативной базы, регламентирующей требования к банкам-санаторам [15]. Указание Банка России от 29 апреля 2016 года №4010-У «О порядке и условиях проведения закрытого конкурса по отбору приобретателя (приобретателей) имущества и обязательств банков», устанавливающее в качестве необходимого условия для получения статуса банка-санатора наличие положительного суммарного финансового результата и запаса капитала в размере не менее 10 % от обязательств проблемного банка, вступило в силу только по истечению 8 лет после начала масштабной практики санации. В результате, нередко были случаи, когда банк-санатор участвовал в финансовом оздоровлении нескольких проблемных банков (такие банки получили название «мегасанаторы») и сам через определенный период времени становился проблемным, и в отношении него начинались процедуры

финансового оздоровления (БИНБАНК, банк «Российский капитал»).

4) эффективность деятельности АСВ по санации банков стала предметом оценки только в 2024 году, когда в состав ключевых показателей эффективности деятельности Агентства был включен показатель «Контроль за исполнением банками, в отношении которых Агентство участвует в осуществлении мер по предупреждению банкротства, планов финансового оздоровления, являющихся неотъемлемой частью планов участия Агентства в осуществлении мер по предупреждению банкротства банков», целевое значение которого установлено на уровне 100 %. Он определяется как доля реагирования Агентства на выявленные отклонения отрицательного характера контрольных показателей деятельности saniруемого банка и убыточные для банка сделки с инвестором или связанными с ним лицами [16]. Реагирование на негативные тенденции со стороны Агентства заключается в корректировке плана финансового оздоровления, увеличении срока санации, замене первоначального (неэффективного) инвестора и передаче банка под прямое управление Агентства или Банка России. Во всех случаях эти действия сопровождаются выделением дополнительного финансирования, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 2.

С 1 января 2018 года с момента, когда Агентство перестало выполнять функции по санации банков, дополнительное финансирование на завершение начатых процедур финансового оздоровления банков составило 757,81 млрд руб.

В качестве иллюстрации неэффективной практики санации банков с участием АСВ можно привести пример с банком «Таврический». План санации банка был утвержден в 2015 году предусматривал выделение инвестору – банку МФК средств в размере 28 млрд руб. и предполагал восстановление финансовой устойчивости банка к 1 июля 2035 года. В сентябре 2025 года Банк России принял

решение об отзыве у банка лицензии с формулировкой «в связи с отсутствием

перспектив дальнейшей реализации модели санации».

Таблица 2 – Динамика средств, направленных Агентством по страхованию вкладов на санацию банков за 2008-2024 годы, млрд руб.

Дата	Всего	в том числе за счет:			
		Кредитов Банка России	Имущественного взноса РФ	Имущественного взноса Банка России	Фонда страхования вкладов
01.01.2009 г.	108,4	83,05	25,35	–	–
01.01.2010 г.	304,6	187,6	117	–	–
01.01.2011 г.	367,6	169,6	198	–	–
01.01.2012 г.	494,6	346,4	148,2	–	–
01.01.2013 г.	641,35	485,1	148,2	–	–
01.01.2014 г.	652,71	496,47	149,54	–	6,7
01.01.2015 г.	1045,92	782,84	255,33	–	7,75
01.01.2016 г.	1537,55	1270,47	259,33	–	7,75
01.01.2017 г.	1575,24	1308,16	259,33	–	7,75
01.01.2018 г.	1817,76	1505,02	304,99	–	7,75
01.01.2019 г.	2117,68	1557,19	305,97	246,77	7,75
01.01.2020 г.	2139,18	1575,59	309,04	246,77	7,75
01.01.2021 г.	2142,36	1573,53	314,31	246,77	7,75
01.01.2022 г.	2163,12	1594,29	314,31	246,77	7,75
01.01.2023 г.	2165,57	1596,74	314,31	246,77	7,75
01.01.2024 г.	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
01.01.2025 г.	2575,57	2006,74	314,31	246,77	7,75

Другой пример неэффективной санации связан с банком «Советский», в отношении которого план финансового оздоровления с привлечением в качестве инвестора Автовазбанка реализовывался на протяжении трех лет и сопровождался выделением средств в сумме 34,2 млрд рублей. С июля 2018 года у банка была отозвана лицензия на право осуществления банковских операций в связи со значением всех нормативов достаточности собственного капитала ниже 2 % и снижением размера капитала ниже минимального значения уставного капитала. По мнению экспертов, если бы у банка лицензия была бы отозвана еще в 2015 году, затраты на выплаты клиентам банка оказались бы в полтора-два раза ниже затрат на санацию [17].

Низкая эффективность санаций под управлением Агентства стала одной из причин, обусловивших переход к новой модели санации через Фонд консолидации банковского сектора. Комментируя содержание нового механизма санации, эксперты Банка России отметили негативные тенденции в использовании «кредитного механизма» предупреждения банкротства банков с участием Агентства, связанные с трудностями ранней диагностики проблем, возникающих у банка-санатора, ростом государственных расходов на санацию, увеличением сроков выполнения уже реализуемых проектов по оздоровлению банков и низкой степенью контроля Банка России за процедурами санации [18].

Внедрение новой модели санации сопровождалось разработкой пакета нормативных документов, регламентирующих требования к потенциальным инвесторам, процедуры разработки и реализации плана санации, выполнения банками, находящимися на финансовом оздоровлении пруденциальных требований и другие вопросы.

Механизм санации банков предполагает принятие решения целесообразности реализации мер по повышению финансовой устойчивости банка и обеспечению непрерывности его деятельности на рынке банковских услуг с использованием денежных средств Фонда, а также передачу Управляющей компании Фонда функций временной администрации.

При принятии решения о целесообразности санации Банк России учитывает системную значимость банка как на уровне банковской системы в целом, так и на региональном уровне, а также риск наруше-

ния функционирования финансового рынка или его отдельных сегментов либо ухудшения положения в отраслях экономики РФ или региона в случае принятия решения об отзыве лицензии у банка [19]. На лицо смена парадигмы финансового оздоровления банков – целесообразной признается санация только системно значимых кредитных организаций.

Финансирование санационных процедур осуществляется путем выкупа акций проблемного банка, то есть его рекапитализации, и за счет предоставления банку долгосрочных депозитов, используемых для целей восстановления ликвидности. В качестве конечной цели санации установлена продажа пакета акций, принадлежащих Банку России, новому владельцу на открытом аукционе [20].

Характеристика проектов по рекапитализации saniруемых банков с участием Фонда представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Проекты по санации банков с участием Фонда консолидации банковского сектора

Банк	Период выполнения УК ФКБС функций временной администрации		Размер докапитализации, млрд руб.	Результат
	начало	окончание		
РОСТ БАНК	15.03.2018 г.	13.06.2018 г.		Продолжил деятельность. 02.07.2019 г. реорганизован путем присоединения к банку «Траст»
Волго-Окский коммерческий банк	17.04.2019 г.	29.11.2019 г.	2,73	Реорганизация в форме присоединения к ПАО «Московский индустриальный банк»
Московский индустриальный банк	22.01.2019 г.	25.10. 2019 г.	128,7	Продолжил деятельность. 11.11.2022 г. 100% акций переданы Росимуществу. 01.05.2023 г. реорганизован в форме присоединения к Промсвязьбанку
Автовазбанк	05.04.2018 г.	29.06.2018 г.	Затраты на санацию осуществлены АСВ	Продолжил деятельность. 07.03.2019 г. реорганизован в форме присоединения к банку «Траст»
Банк «Советский»	22.02.2018 г.	03.07.2018 г.		Отзыв лицензии
Банк «Траст»	15.03.2018 г.	13.06.2018 г.		Продолжил деятельность в качестве банка непрофильных активов. Срок функционирования банка – до 2027 года

Окончание табл. 3

Банк	Период выполнения УК ФКБС функций временной администрации		Размер докапитализации, млрд руб.	Результат
	начало	окончание		
БИНБАНК	15.12.2017 г.	23.03.2018 г.	56,9	Продолжил деятельность. 01.01.2019 г. реорганизован в форме присоединения к банку «ФК Открытие»
ФК Открытие	29.11.2017 г.	21.12.2017 г.	456,2	Продолжил деятельность. В декабре 2022 года Банк России продал 100% акций банка Банку ВТБ за 340 млрд руб. С 01.01 2025 г. прекратил деятельность в результате присоединения к Банку ВТБ
Азиатско-Тихоокеанский Банк	26.04.2018 г.	26.04.2019 г.	9,0	Продолжил деятельность. 05.10.2021 г. 100% акций банка были проданы новому инвестору за 14 млрд руб. + чистая прибыль банка за 2021 год
Промсвязьбанк	15.12.2017 г.	06.09.2018 г.	113,4	Продолжил деятельность. В 2018 г. 100% акций переданы РФ. Является опорным банком для осуществления операций по государственному оборонному заказу и крупным государственным контрактам

Данные, представленные в таблице, позволяют сделать несколько предварительных выводов:

1) процедуры восстановления финансовой устойчивости банков за счет их докапитализации и предоставления депозитной ликвидности реализуются в короткие сроки (до 1 года) и позволяют банкам продолжить свою деятельность;

2) продолжение деятельности банка после реализации мер по восстановлению финансовой устойчивости не означает окончания срока санации. Банк России, будучи единственным акционером санлируемых банков, участвует в деятельности их органов управления и имеет возможность контролировать целевое использование выделенных средств и динамику развития;

3) санация банков прекращается с момента передачи пакета акций, принадлежащих Банку России, их новым владельцам. При этом передача пакета акций сопровождается либо зачетом встречных требований к Агентству по страхованию вкладов (Пром-

связьбанк и Московский индустриальный банк), либо получением денежных средств в результате продажи акций с прибылью (Азиатско-Тихоокеанский Банк), или убытком (ФК Открытие);

4) наиболее проблемным активом Банка России является банк «Траст», в котором сконцентрированы «токсичные» активы санлируемых банков, реальными к взысканию из которых, по оценкам самого регулятора, являются только 40,2 % [21].

В отличие от санаций с участием Агентства по страхованию вкладов эффективность процедур финансового оздоровления банков через Фонд консолидации банковского сектора ежегодно оценивается главным аудитором Банка России с публикацией результатов оценки в составе годового отчета Банка России за истекший год. Их систематизация дает представление о показателях эффективности и методологии и их расчета:

1. Эффективность выделения средств в определенном объеме (на дату принятия

решения о санации) по банку или совокупности банков, попавших на санацию в одном периоде (отчетном году). В расчет принимается сумма обязательств банка перед крупными кредиторами, которые будут утрачены ими при банкротстве банка (прямые потери), и критичные потери кредитора банка, влекущие за собой потери кредиторов кредитора (косвенные потери). Расчет показателя производится на основании информации, которой обладает Банк России и содержится в официальной отчетности банков. Такое ограничение не позволяет в полной мере оценить степень чувствительности кредиторов к шоковой ситуации.

2. Эффективность использования ресурсов на восстановление показателей финансового состояния банка. Оценка производится на отчетную дату и показывает степень достижения банком в отчетном периоде результатов, предусмотренных планом участия Банка России по обеспечению бесперебойного функционирования банка. При этом на начальном этапе санации за эталон принимаются пруденциальные требования Банка России, регулирующие деятельность банков, а в дальнейшем средние значения совокупности результатов деятельности 50 ближайших по размеру активов банков.

3. Эффективность использования средств менеджментом saniруемых банков. Проводится в отношении банка «Траст» – банка непрофильных активов. Вывод об эффективности делается на основании двух основных критериев: максимизация сборов от работы с проблемными активами и минимизация затрат на содержание и реализацию активов.

4. Эффективность реализации Банком России акций saniруемых банков в условиях существующей конъюнктуры рынка.

5. В период внедрения нового механизма санации, использовался более частный показатель эффективности, позволяющий сравнивать совокупные затраты на достижение экономического эффекта от санации если бы она осуществлялась за счет

средств, выделенных Фондом консолидации банковского сектора на докапитализацию банков, или за счет средств, выделенных в форме льготных кредитов Агентством по страхованию вкладов.

Результаты исследования

1. В вопросах о критериях целесообразности санации ярко выраженной тенденцией является смещение акцентов в сторону системной значимости банков, методология определения которой не разработана применительно к региональным банкам. В настоящее время не определены ключевые параметры деятельности региональных банков, позволяющие говорить об их влиянии на региональную экономику, отсутствует также перечень системно значимых для регионов банков. Все это делает процедуры принятия решения о целесообразности санации в отношении проблемных региональных банков непрозрачными и подверженными воздействию различных групп влияния.

Примером такой ситуации может служить решение о целесообразности санации в двух саратовских банках – Экономбанке и НВК-банке. На момент появления первых признаков проблем оба банка относились к числу крупнейших кредитных организаций региона, имели узнаваемые бренды и работали на рынке более 25 лет. Финансовые показатели банков были вполне сопоставимы и практически не отличались как по величине собственного капитала, так и по объему кредитного портфеля и привлеченных вкладов населения. Можно предположить, что и масштаб проблем у банков был примерно одинаков, но в отношении Экономбанка процедуры финансового оздоровления были введены в декабре 2015 года, а у НВК-банка была отозвана лицензия в январе 2020 года.

В качестве варианта решения проблемы определения системной значимости банков на региональном уровне может быть использована методика, предложенная О.А. Антонюк и модифицированная Г.Л. Авагяном, предполагающая расчет

коэффициента системной значимости региональных банков с использованием формулы Стерджесса [22].

2. Деятельность Агентства по страхованию вкладов в части реализации им функций по санации банков не подвергается анализу на предмет оценки эффективности, за исключением единственного аспекта – доли реагирования Агентства на выявленные негативные тенденции в деятельности санлируемого банка, которые само Агентство и выявляет.

Годовые отчеты Агентства содержат информацию о том, что «контроль за расходованием денежных средств, а также за иными действиями Агентства, связанными с предупреждением банкротства банков, осуществляется Советом директоров Агентства, Банком России и Счетной палатой Российской Федерации». По нашему мнению, «контроль за расходованием средств» и «оценка эффективности» – это не одно и то же, и преследует разные цели.

При этом эффективность деятельности Агентства как, например, конкурсного управляющего ликвидируемыми финансовыми организациями оценивается в соответствии с Методикой рейтингования процедур конкурсного производства и принудительной ликвидации финансовых организаций, утвержденной Советом директоров Агентства. Представляется, что аналогичный документ должен быть разработан и в отношении процедур, реализуемых Агентством в ходе санации банков.

3. Низкая эффективность санационных процедур связана с недостаточным контролем за ходом их реализации менеджментом, санлируемым и санлирующих банков. Участие представителей Агентства по страхованию вкладов и Банка России в органах управления санлируемым банком отчасти решает эту проблему, но не является достаточным.

Действенным механизмом решения этой проблемы может стать санационный аудит, активно использующийся применительно к предприятиям нефинансового сектора экономики.

Одним из направлений использования санационного аудита банков может быть определение санационной состоятельности инвестора, претендующего на роль санатора, с целью оценки достаточности у него финансовых, организационно-технических и правовых возможностей, которые в совокупности определяют его способность к успешному проведению финансового оздоровления [23]. При этом санационная состоятельность инвестора, а не предложение наиболее приемлемых условий финансового оздоровления, может стать одним из критериев отбора потенциального инвестора.

Другой целью санационного аудита может быть экспертная оценка эффективности санации, содержащая независимое мнение по этим вопросам третьей стороны. В таком контексте санационный аудит эффективности финансового оздоровления может стать дополнением к мнению главного аудитора Банка России, являющимся должностным лицом, осуществляющим внутренний аудит в Центральном банке РФ, по вопросам эффективности использования средств Фонда консолидации банковского сектора.

4. Величина государственных затрат на санацию банков имеет тенденцию к росту, несмотря на то, что новых случаев участия Банка России и Агентства по страхованию вкладов в реализации мер по финансовому оздоровлению банков в период с 2020 года нет.

С одной стороны, объяснением этому служит неблагоприятная макроэкономическая ситуация, высокая ключевая ставка, ужесточение пруденциальных требований к банкам и поэтапная отмена ряда регуляторных преференций, предоставленных банкам в 2022 году в связи с западными санкциями в отношении отдельных субъектов и отраслей российской экономики.

Вместе с тем, затраты на докапитализацию санлируемых банков могут быть сокращены за счет более активного использования такого механизма, как «bail-in», предполагающего конвертацию средств крупных кредиторов в элементы капитала

банка [24]. Практика использования этого механизма пока не велика. Известно о его применении в банке «Пересвет», планом санации которого предусмотрено привлечение к финансовому оздоровлению банка его крупнейших кредиторов (с их добровольного согласия) путем конвертации части денежных обязательств банка перед кредиторами в доходные облигации, в последующем признанными субординированным долгом.

Выводы

Теоретическая неопределенность в использовании понятий «целесообразность» и «эффективность» влечет за собой проблемы прикладного характера, связанные с обоснованием управленческих решений и оценкой их результатов.

Рассмотрение категорий целесообразности и эффективности во взаимосвязи субъективного и объективного подходов к оценке санационных процедур, реализуемых в отношении банков, подвергшихся дефолту, позволило определить целесообразность санации как причину, побудительный мотив Банка России, определяющий характер его деятельности по восстановлению финансовой устойчивости банка и предотвращению угрозы прекращения его деятельности. В свою очередь эффективность санации является характеристикой, позволяющей дать объективную оценку степени достижения количественных и качественных целей санации.

Эмпирический анализ практики осуществления санаций банков с участием Агентства по страхованию вкладов послужил

основанием для вывода, что не всегда санация банков, признанная целесообразной на стадии принятия решения об ее осуществлении, была эффективной, как с позиций оценки эффективности использования выделенных средств и достижения промежуточных результатов восстановления финансовой устойчивости, так и общей эффективности, характеризующейся максимальной отдачей вложенных средств при минимизации ресурсозатрат.

Характер деятельности Фонда консолидации банковского сектора по санации банков отличается большей прозрачностью, организационной, методологической и финансовой проработанностью, что предопределяет большую эффективность санационных процедур как с позиций минимизации времени восстановления финансовой устойчивости банков, так и затрат на финансирование плана финансового оздоровления.

Принимая во внимание мнения экспертов, что полностью предотвратить вероятность дефолтов банков в будущем вряд ли удастся, походы к выбору оптимальных механизмов финансирования, процедур финансового оздоровления банков и оценке целесообразности и эффективности санации в банковском секторе будут совершенствоваться. Одним из перспективных направлений развития проблематики оценки санации является разработка новых методических подходов к стресстестированию банков, ориентированных на определение их санационной состоятельности в случае реализации негативных сценариев развития событий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ильина Л.В., Копченко Ю.Е., Кукляева О.А. Дефолты в банковской системе России: исторический аспект // *И помнит мир спасенный ... Осмысление уроков истории и тенденции социально-экономического развития (к 80-летию Победы в Великой Отечественной войне): материалы Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов, Саратов, 24-25 апреля 2025 года. Саратов: Саратовский источник, 2025. С. 103-106.*

2. *Экономическая целесообразность – это... Оценка экономической целесообразности. BusinessMan.ru. URL: <https://businessman.ru/ekonomicheskaya-tselesoobraznost-eto-otsenka-ekonomicheskoy-tselesoobraznosti> (дата обращения: 20.12.2025).*

3. Умгаева О.В. Стратегические решения в бюджетной политике: экономическая эффективность и экономическая целесообразность // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 13 (4). С. 346-350.
4. Архиреев А.В. Генезис понятия эффективности. Структура, состояние, оценка // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2023. Т. 12. № 10 А. С. 36-49.
5. Философский словарь / под ред. М.М. Розенталя, П.Ф. Юдина. Москва: Политиздат, 1963. С. 495.
6. Шабашев В.А., Батиевская В.Б. Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» // Сибирский аэрокосмический журнал. 2014. № 2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-klassifikatsiya-ponyatiya-ekonomicheskaya-effektivnost> (дата обращения: 23.01.2026).
7. Управление дефолтом банков: теория и практика / Л.В. Ильина, Ю.Е. Копченко, О.А. Кукляева, Е.В. Сергеева // Инновационная деятельность. 2025. № 1 (72). С. 37-54.
8. Богомолов С.М., Ильина Л.В., Копченко Ю.Е. Региональные банки в контексте тенденций развития финансового рынка России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 4 (63). С. 61-67.
9. Ларионова И.В., Панова Г.С. К вопросу о модернизации банковского регулирования и надзора // Инициативы XXI века. 2011. № 1-2. С. 62-66.
10. Панова Г.С. Фонд консолидации банковского сектора как инструмент повышения безопасности на рынке финансовых услуг // Экономическая безопасность. 2020. Т. 3. № 1. С. 41-52.
11. Волкова А.В. Практика санации кредитных организаций в РФ и ее эффективность // Молодой ученый. 2016. № 9 (113). С. 516-520. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29248> (дата обращения: 12.01.2026).
12. Годовой отчет Банка России за 2024 год. Банк России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 27.01.2026).
13. Рябов Д.Ю. Новый механизм санации Банком России коммерческих банков: причины и цели изменений // УЭКС. 2017. № 4 (98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-mehanizm-sanatsii-bankom-rossii-kommercheskih-bankov-prichiny-i-tseli-izmeneniy> (дата обращения: 29.01.2026).
14. Ильина Л.В., Копченко Ю.Е. Риски санации в банковском секторе: понятие и оценка // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2021. № 6. С. 208-212.
15. Риски банковской системы: лечение санаторов. Агентство «Эксперт РА». URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bankssystem_risk_2016/ (дата обращения: 20.01.2026).
16. Годовой отчет АСВ за 2024 год. Агентство по страхованию вкладов. URL: <https://www.asv.org.ru/upload/agency/annual/2024/page-I-4-3.html> (дата обращения: 20.01.2026).
17. Санация по-советски // Газета «Коммерсантъ». №115 от 04.07.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3676217> (дата обращения: 28.01.2026)
18. Поздышев В.А., Говакова А.А., Гавриленко Д.В. Реализация приоритетных направлений развития банковского законодательства в апреле 2017 года // Деньги и кредит. 2017. № 5. С. 5-8. URL: https://rjmf.econs.online/upload/iblock/32f/pozdyshev_5_17.pdf (дата обращения: 28.01.2026).
19. Годовой отчет Банка России за 2017 год. Банк России. URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/7796/ar_2017.pdf (дата обращения: 28.01.2026).
20. Новый механизм финансового оздоровления кредитных организаций. Банк России. URL: <https://cbr.ru/Content/Document/File/99252/2017-06-19.pdf> (дата обращения: 28.01.2026).
21. ЦБ оценил потери от санации проблемных банков. РБК. 6 августа 2019 года. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/08/2019/5d4911aa9a7947fa9e28c534> (дата обращения: 10.10.2021).

22. Оценка системной значимости банков: международные подходы и Российская практика / С.М. Богомолов, Л.В. Ильина, Ю.Е. Копченко, Ю.И. Коробов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 4-5(83). С. 82-90.

23. Зубкова В.И. Санационный аудит и банкротство предприятий // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2016. № 1 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanatsionnyu-audit-i-bankrotstvo-predpriyatiy> (дата обращения: 01.02.2026).

24. Ковалева Н.А., Тихонова К.И. Механизм bail-in как способ финансового оздоровления банка // Финансовые рынки и банки. 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-bail-in-kak-sposob-finansovogo-ozdorovleniya-banka> (дата обращения: 01.02.2026).

REFERENCES

1. Ilyina L.V., Kopchenko Yu.E., Kuklyaeva O.A. Defolty v bankovskoj sisteme Rossii: istoricheskij aspekt [Defaults in the Russian banking system: a historical aspect] // And the saved world remembers ... Understanding the lessons of history and trends in socio-economic development (for the 80th anniversary of Victory in the Great Patriotic War): Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Teachers, Students, Master's and Postgraduate Students. Saratov, April 24-25, 2025. Saratov: Saratovsky Istochnik Publishing House, 2025. P. 103-106.

2. Ekonomicheskaya celesoobraznost' – eto... Ocenka ekonomicheskoy celesoobraznosti [Economic feasibility is ... Assessment of economic feasibility]. BusinessMan.ru. URL: <https://businessman.ru/ekonomicheskaya-tselesoobraznost-eto-otsenka-ekonomicheskoy-tselesoobraznosti> (accessed: 20.12.2025).

3. Umgaeva O.V. Strategicheskie resheniya v byudzhetnoj politike: ekonomicheskaya effektivnost' i ekonomicheskaya celesoobraznost' [Strategic Decisions in Budget Policy: Economic Efficiency and Economic Feasibility] // Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment – Strategic Decisions and Risk Management. 2022. № 13 (4). P. 346-350.

4. Arkhireev A.V. Genezis ponyatiya effektivnosti. Struktura, sostoyanie, ocenka [Genesis of the Concept of Efficiency. Structure, State, Assessment] // Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke – Context and Reflection: Philosophy of the World and Man. 2023. Vol. 12. № 10 A. P. 36-49.

5. Filosofskij slovar' [Philosophical Dictionary] / Ed. by M.M. Rosenthal, P.F. Yudin. Moscow: Politizdat, 1963. P. 495.

6. Shabashev V.A., Batiievskaya V.B. Genezis i klassifikaciya ponyatiya «Ekonomicheskaya effektivnost'» [Genesis and Classification of the Concept of «Economic Efficiency»] // Sibirskij aerokosmicheskij zhurnal – Siberian Aerospace Journal. 2014. № 2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-klassifikatsiya-ponyatiya-ekonomicheskaya-effektivnost> (date of access: 23.01.2026).

7. Upravlenie defoltom bankov: teoriya i praktika [Bank default management: theory and practice] / L.V. Ilyina, Yu.E. Kopchenko, O.A. Kuklyaeva, E.V. Sergeeva // Innovacionnaya deyatel'nost' – Innovative activity. 2025. № 1 (72). P. 37-54.

8. Bogomolov S.M., Ilyina L.V., Kopchenko Yu.E. Regional'nye banki v kontekste tendencij razvitiya finansovogo rynka Rossii [Regional banks in the context of trends in the development of the Russian financial market] // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2016. № 4 (63). P. 61-67.

9. Larionova I.V., Panova G.S. K voprosu o modernizacii bankovskogo regulirovaniya i nadzora [On the Modernization of Banking Regulation and Supervision] // Iniciativy XXI veka – Initiatives of the 21st Century. 2011. № 1-2. P. 62-66.

10. Panova G.S. Fond konsolidacii bankovskogo sektora kak instrument povysheniya bezopasnosti na rynke finansovyh uslug [The Banking Sector Consolidation Fund as a Tool for Improving

Security in the Financial Services Market] // *Ekonomicheskaya bezopasnost' – Economic Security*. 2020. Vol. 3. № 1. P. 41-52.

11. Volkova A.V. *Praktika sanacii kreditnyh organizacij v RF i ee effektivnost' [The Practice of Rehabilitation of Credit Institutions in the Russian Federation and Its Effectiveness]* // *Molodoj uchenyj – Young Scientist*. 2016. № 9 (113). P. 516-520. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29248> (date of access: 12.01.2026).

12. *Godovoj otchet Banka Rossii za 2024 god. Bank Rossii [Annual Report of the Bank of Russia for 2024. Bank of Russia]*. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (accessed on 27.01.2026).

13. Ryabov D.Yu. *Novyj mekhanizm sanacii Bankom Rossii kommercheskih bankov: prichiny i celi izmenenij [New mechanism for the resolution of commercial banks by the Bank of Russia: reasons and goals of changes]* // *UEKS*. 2017. № 4 (98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyj-mekhanizm-sanatsii-bankom-rossii-kommercheskih-bankov-prichiny-i-tseli-izmeneniy> (accessed on 29.01.2026).

14. Ilyina L.V., Kopchenko Yu.E. *Riski sanacii v bankovskom sektore: ponyatie i ocenka [Resolution risks in the banking sector: concept and assessment]* // *Matematicheskoe i komp'yuternoe modelirovanie v ekonomike, strahovanii i upravlenii riskami – Mathematical and computer modeling in economics, insurance and risk management*. 2021. № 6. P. 208-212.

15. *Riski bankovskoj sistemy: lechenie sanatorov. Agentstvo «Ekspert RA» [Risks of the banking system: treatment of sanatoriums. Expert RA Agency]*. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bankssystem_risk_2016/ (date of access: 20.01.2026).

16. *Godovoj otchet ASV za 2024 god. Agentstvo po strahovaniyu vkladov [Annual report of the Deposit Insurance Agency for 2024]*. URL: <https://www.asv.org.ru/upload/agency/annual/2024/page-I-4-3.html> (date of access: 20.01.2026).

17. *Sanaciya po-sovetski [Soviet-style rehabilitation]* // *Gazeta «Kommersant» – Kommersant newspaper*. № 115 of 04.07.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3676217> (accessed on 28.01.2026)

18. Pozdyshev V.A., Govakova A.A., Gavrilenko D.V. *Realizaciya prioritetnyh napravlenij razvitiya bankovskogo zakonodatel'stva v aprele 2017 goda [Implementation of priority areas of development of banking legislation in April 2017]* // *Den'gi i kredit – Money and Credit*. 2017. № 5. P. 5-8. URL: https://rjmf.econs.online/upload/iblock/32f/pozdyshev_5_17.pdf (accessed on 28.01.2026).

19. *Godovoj otchet Banka Rossii za 2017 god. Bank Rossii [Annual report of the Bank of Russia for 2017. Bank of Russia]*. URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/7796/ar_2017.pdf (accessed on 28.01.2026).

20. *Novyj mekhanizm finansovogo ozdorovleniya kreditnyh organizacij. Bank Rossii [New mechanism for financial recovery of credit institutions. Bank of Russia]*. URL: <https://cbr.ru/Content/Document/File/99252/2017-06-19.pdf> (date of access: 28.01.2026).

21. *CB ocenil poteri ot sanacii problemnyh bankov. RBK. 6 avgusta 2019 goda [The Central Bank assessed losses from the resolution of problem banks. RBC. August 6, 2019]*. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/08/2019/5d4911aa9a7947fa9e28c534> (date of access: 10.10.2021).

22. *Ocenka sistemnoj znachimosti bankov: mezhdunarodnye podhody i Rossijskaya praktika [Assessing the systemic importance of banks: international approaches and Russian practice]* / S.M. Bogomolov, L.V. Ilyina, Yu.E. Kopchenko, Yu.I. Korobov // *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the Saratov State University of Social and Economics*. 2020. № 4-5(83). P. 82-90.

23. *Zubkova V.I. Sanacionnyj audit i bankrotstvo predpriyatij [Sanation audit and bankruptcy of enterprises]* // *Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii – Scientific Bulletin: finance, banks, investments*. 2016. № 1 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanatsionnyy-audit-i-bankrotstvo-predpriyatij> (date of access: 01.02.2026).

24. Kovaleva N.A., Tikhonova K.I. *Mekhanizm bail-in kak sposob finansovogo ozdorovleniya banka [Bail-in mechanism as a method of financial recovery of a bank] // Finansovye rynki i banki – Financial markets and banks. 2021. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mekhanizm-bail-in-kak-sposob-finansovogo-ozdorovleniya-banka> (accessed: 01.02.2026).*

Ильина Лариса Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: iliyna2011@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8447-3694>

Larisa V. Iliina – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security; Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: iliyna2011@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8447-3694>

Копченко Юлия Евгеньевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: jksar@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6428-4469>

Yuliya E. Kopchenko – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security; Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: jk-sar@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0001-6428-4469>

Кукляева Ольга Андреевна – аспирант кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: kuclyaeva.olga@yandex.ru

Olga A. Kuklyaeva – Postgraduate student, Department of Industry Management and Economic Security; Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: kuclyaeva.olga@yandex.ru
<https://orcid.org/0009-0005-0727-0585>

Статья поступила в редакцию 03.02.26, принята к опубликованию 15.03.26

УДК 336

А.С. Усманова, М.Г. Миронов, И.Е. Швейкин, А.П. Шиндряева
A.S. Usmanova, M.G. Mironov, I.E. Shveikin, A.P. Shindryaeva

ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

EVOLUTION OF BANKING SERVICES FOR SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Аннотация. В статье проведена оценка отраслевой структуры российских предприятий малого бизнеса, показана специфика их потребностей в банковских услугах. Проведенный анализ обслуживания малого бизнеса системно значимыми банками России позволил выявить и охарактеризовать шесть тенденций: использование банками различных моделей обслуживания, цифровизацию банковских услуг, отраслевую специализацию, расширение видов кредитной поддержки и альтернативных форм финансирования малого бизнеса, ограниченное предложение ряда специфических услуг, расширение нефинансового сопровождения и углубление кастомизации клиентских решений. Сделан вывод о том, что развитие банковского обслуживания малого бизнеса в России в последние годы демонстрирует положительную динамику. Однако расширение спектра доступных услуг осуществляется неравномерно, в ряде направлений они вообще мало развиты. Обоснованы перспективные направления развития банковского обслуживания малого бизнеса: расширение интеграции банковских платформ с внешними сервисами и бизнес-инфраструктурой клиентов, внедрение встроенных финансов, развитие лизинга, факторинга, краудлендинга, цифрового кредитования и нефинансовых сервисов, использование возможностей искусственного интеллекта.

Малый бизнес, банковские услуги, тенденции, проблемы, перспективы развития

Abstract. The article assesses the sectoral structure of Russian small business enterprises and shows specifics of their needs for banking services. Analysis of the services for small business enterprises provided by systemically important banks in Russia revealed the characteristics of six trends: the use of various service models, digitalization of bank services, sectoral specialization, expansion of the types of credit support and alternative forms of financing small businesses, limited availability of certain specific services, expansion of non-financial support, and boosting customized customer solutions. The author concludes that development of banking services for small businesses in Russia has shown positive trends in recent years. However, expansion of the range of available services is uneven, and in some areas they are poorly developed. The article substantiates the promising areas in widening banking services for small business enterprises, including expansion of integration between banking platforms and non-banking financial institutions.

Small business, banking services, trends, problems, and development prospects

Введение

Динамичное развитие малого предпринимательства выступает ключевым фактором устойчивости и инновационности современной экономики [16, с. 49]. В условиях цифровой трансформации и повышенной волатильности рынков доступ малого бизнеса к адаптированным финансовым ресурсам и сервисам становится критически важным. Особое место в цифровой трансформации занимают коммерческие банки, выступающие помимо кредитных учреждений, еще и комплексными поставщиками финансовых и нефинансовых услуг. Малый бизнес, обладая высокой гибкостью и способностью к инновациям, нуждается в особом подходе со стороны банковского сектора [17, с. 88]. Коммерческие банки, традиционно являющиеся стержнем финансовой инфраструктуры, сегодня сталкиваются с необходимостью фундаментального пересмотра своих моделей взаимодействия с этим сегментом. В последние годы на фоне ужесточения условий традиционного банковского кредитования и сокращения объёмов государственной поддержки возрастает значимость разработки новых подходов к банковскому обслуживанию малого бизнеса. Это обусловлено как растущей конкуренцией со стороны финтех-компаний, предлагающих клиентоцентричные и технологичные решения, так и меняющейся структурой потребностей самих предпринимателей, которые выходят за рамки стандартного расчётно-кассового обслуживания и кредитования. В этой связи возникает необходимость пересмотра классических моделей банковской деятельности в сторону цифровизации, индивидуализации продуктов и внедрения современных платформенных решений. Несмотря на заметную активизацию банков в данном направлении, научное сообщество и профессиональная сфера фиксируют сохраняющийся разрыв между потенциальными возможностями банковского сектора и реальными потребностями малых предприятий, что актуализирует

необходимость системного анализа современных форм обслуживания и выявления перспективных векторов их развития.

Анализ современных отечественных и зарубежных исследований [4, 13, 20, 21, 24] показывает, что, хотя проблемы информационной асимметрии, цифровизации и экосистемности в банковском обслуживании малого бизнеса широко освещены, в научной литературе сохраняются существенные пробелы. Во-первых, недостаточно изучена комплексная взаимосвязь между различными современными тенденциями (цифровизация, отраслевая специализация, нефинансовое сопровождение), которые часто рассматриваются изолированно. Во-вторых, не хватает структурированных эмпирических данных о реальной практике и глубине внедрения этих тенденций среди ключевых игроков российского банковского рынка. В-третьих, слабо разработаны практические модели, интегрирующие перспективные концепции (встроенные финансы, AI-кастомизация) в конкретные направления развития банковских услуг.

Целью данного исследования является выявление и системный анализ актуальных тенденций, проблем и перспективных направлений развития банковских форм обслуживания малого бизнеса в России на основе изучения практик системно значимых кредитных организаций.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. На основе теоретического анализа определить специфические характеристики малого бизнеса как объекта рынка банковских услуг и выявить существующие пробелы в исследованиях.

2. Провести эмпирический анализ продуктовых предложений и моделей обслуживания малого бизнеса, реализуемых системно значимыми банками России.

3. Систематизировать выявленные тенденции и диагностировать ключевые проблемы, сдерживающие развитие полноценного банковского обслуживания.

4. Сформулировать предложения по перспективным направлениям развития,

направленные на устранение выявленных пробелов и ограничений.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Разработана целостная многоаспектная аналитическая модель, синтезирующая шесть ключевых взаимосвязанных тенденций развития банковского обслуживания малого бизнеса (эволюция моделей, цифровизация, отраслевая специализация, диверсификация финансирования, ограниченность специфических услуг, развитие нефинансового сопровождения), что позволяет преодолеть фрагментарность существующих исследований.

2. На основе эмпирического контент-анализа выявлена и доказана неравномерность развития банковских услуг для малого бизнеса, проявляющаяся в концентрации сложных решений у ограниченного числа банков-лидеров и в отставании в предоставлении стратегических услуг (международные расчеты, страхование, e-commerce интеграция).

3. Сформулирован и обоснован авторский комплекс перспективных направлений, интегрирующих концепции встроенных финансов, экосистемности и углубленной кастомизации на основе искусственного интеллекта, направленных на преодоление выявленных дисбалансов и формирование системного подхода к банковскому партнёрству с малым бизнесом.

Практическая значимость работы состоит в формировании структурированного инструментария для оценки текущего состояния и планирования банковского обслуживания для сегмента малого бизнеса, а также в предложении конкретных векторов для создания комплексных клиентоцентричных решений.

Алгоритм исследования заключается в реализации последовательных взаимосвязанных этапов:

1. Теоретико-методологический этап. Определение критериев малого бизнеса на основе действующего законодательства и выявление его специфических характеристик, формирующих уникальные требования

к банковскому обслуживанию, через сравнительный анализ с крупным бизнесом.

2. Аналитический этап. Проведение анализа отраслевой структуры российского малого бизнеса для идентификации приоритетных сегментов, обладающих наибольшим потенциалом для разработки специализированных банковских решений.

3. Эмпирический этап. Исследование продуктовых предложений и моделей обслуживания, реализуемых для малого бизнеса системно значимыми банками России (по списку Банка России), методами контент-анализа официальных сайтов и публичных материалов кредитных организаций.

4. Этап синтеза и систематизации. Классификация и детальная характеристика шести выявленных тенденций развития банковских услуг на основе данных эмпирического этапа.

5. Диагностический этап. Выявление ключевых проблем и ограничений, сдерживающих развитие полноценного банковского обслуживания, включая анализ макроэкономических, регуляторных и внутренних банковских факторов.

6. Прогностический этап. Формулирование перспективных направлений развития банковских форм обслуживания, основанных на интеграции цифровых платформ, развитии альтернативного финансирования, углублении нефинансовой поддержки и внедрении технологий искусственного интеллекта для создания комплексных экосистемных решений.

Теоретический анализ

Формирование эффективной системы банковского обслуживания малого бизнеса представляет собой сложную научно-практическую задачу, находящуюся на стыке финансового менеджмента, теории финансовых посредников и экономики предпринимательства. Теоретический анализ данной проблематики требует рассмотрения фундаментальных особенностей малого бизнеса как объекта банковских услуг, эволюции роли банков в его финансировании, а также современ-

ных концепций, определяющих направления развития банковско-клиентских отношений в цифровую эпоху.

В России правовое определение малого бизнеса закреплено в Федеральном законе от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [1]. Субъектами ма-

лого и среднего предпринимательства признаются хозяйствующие субъекты, сведения о которых включены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Критерии отнесения к той или иной категории зависят от численности работников и объемов выручки за календарный год (табл. 1).

Таблица 1 – Критерии отнесения предприятий к субъектам малого и среднего предпринимательства согласно ст. 4 ФЗ № 209-ФЗ

Категория предприятия	Среднесписочная численность работников, человек	Годовой доход, млн руб.
Микропредприятия	до 15	до 120
Малые предприятия	до 100	до 800
Средние предприятия	до 250 (или 1500 для общепита)	до 2000

В отличие от крупных организаций, малые предприятия обладают меньшими ресурсами, но при этом обладают высокой адаптивностью, способностью к быстрому принятию решений и гибкости в рыночной нестабильности. Именно эти качества обу-

словили повсеместное распространение малого бизнеса как важного элемента рыночной экономики.

Ключевые отличия привлечения финансирования для малых и крупных предприятий отражены в табл. 2.

Таблица 2 – Отличия малых и крупных предприятий с позиции привлечения финансирования

Критерий	Малый бизнес	Крупный бизнес
Источники финансирования	Банковские кредиты, личные сбережения	Облигации, IPO, кредиты, международные займы
Залоговое обеспечение	Ограниченное, часто отсутствует	Высоколиквидные активы, имущество
Уровень % ставки	Повышенный	Снижен
Вид кредитования	Краткосрочные займы, экспресс-кредиты	Инвестиционное, проектное, долгосрочное
Основные услуги	РКО, эквайринг, онлайн-банкинг	Хеджирование, валютные операции, ВЭД
Финансовая отчетность	Упрощенная, налоговая отчетность	Международные стандарты (IFRS, GAAP)
Кредитная история	Ограниченная или отсутствует	Устойчивая и положительная
Принятие решений	Быстрое, интуитивное	Коллегиальное, стратегическое

Ключевой особенностью малого бизнеса, определяющей всю архитектуру его взаимоотношений с кредитными организациями, является повышенный уровень риска, обусловленный целым рядом факторов. В экономической теории данная проблема традиционно рассматривается через призму информационной асимметрии [20] и теории

неблагоприятного отбора [4]. В отличие от крупных корпораций, малые предприятия часто характеризуются непрозрачной финансовой отчетностью, которая может не соответствовать международным стандартам и основываться на упрощенных системах налогообложения [17, с. 89]. Это создает существенные препятствия для банков в

адекватной оценке кредитоспособности, порождая феномен «недоступности кредита» даже для платежеспособных заемщиков. Следует отметить, что в экономической литературе глубоко изучены причины и последствия информационной асимметрии [13, 20], однако выявлен пробел в исследованиях, посвященных практическим механизмам ее преодоления в условиях цифровой экономики, особенно с использованием альтернативных данных российских предприятий.

Ограниченность залогового обеспечения и короткая, либо отсутствующая, кредитная история малых предприятий усугубляют проблему, вынуждая банки либо завышать процентные ставки для компенсации рисков, либо отказывать в финансировании. Эта ситуация описывается в рамках теории «преодоления разрыва», согласно которой финансовые посредники вынуждены разрабатывать специальные методики для работы с «непрозрачными» заемщиками [22]. При этом анализ литературы показывает, что существующие исследования часто фокусируются либо на классических банковских инструментах, либо на финтехрешениях, не предлагая интегративной модели их совместного применения в российской практике. Следовательно, классическая модель банковского кредитования, основанная на анализе финансовой отчетности и стоимости активов, оказывается малоэффективной для сегмента малого бизнеса, что требует разработки альтернативных подходов к оценке рисков.

Вопросы банковского обслуживания предприятий малого бизнеса рассмотрены в работах ряда российских исследователей: Д.А. Шевченко [18], Т.Р. Урумова [15], А.Ю. Аджиевой [2], Б.Е. Зарицкого [5], И.Ю. Смирновой [12]. В них рассматриваются теоретические подходы к трактовке малого бизнеса и малого предпринимательства, вопросы роли кредитования в их развитии, доступности банковских продуктов для малых предприятий, барьеров кредитования, зарубежного опыта банковского обслуживания малых предприятий. При этом в исследованиях не проводится

комплексный анализ банковских форм обслуживания российских предприятий малого бизнеса, не выявляются тенденции развития и проблемы, ограничивающие эффективное взаимодействие банков и малых предприятий, не обосновываются перспективные направления развития банковского обслуживания предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики России.

Исторически роль коммерческих банков в отношении малого бизнеса сводилась преимущественно к предоставлению краткосрочных кредитов на пополнение оборотных средств и обслуживанию расчетных счетов. Однако в последние десятилетия теоретическая парадигма подверглась существенной корректировке. Концепция «отношенческого банкинга» (relationship banking) подчеркивает ценность долгосрочных, «мягких» отношений между банком и клиентом, в рамках которых банк накапливает приватную информацию о бизнесе заемщика, что позволяет снизить издержки мониторинга и смягчить проблему асимметрии информации [23]. В рамках данного подхода банк трансформируется из простого поставщика денежных ресурсов в финансового партнера, заинтересованного в устойчивом развитии клиента.

Дальнейшее развитие этой концепции в условиях цифровизации привело к формированию «банковской экосистемы». Современные исследования фиксируют переход банков к построению многосторонних платформ, объединяющих не только традиционные финансовые продукты (РКО, кредиты, гарантии), но и нефинансовые сервисы: юридическое и бухгалтерское сопровождение, цифровые инструменты для онлайн-торговли, аналитику, образовательные модули [3, с. 1915]. Это позволяет банкам увеличивать «глубину» клиентских отношений, повышая лояльность и перекрестную продажу услуг, а малым предприятиям – получать комплексное решение для ведения бизнеса «под ключ» в рамках единого интерфейса. Таким образом, конкурентное преимущество банка

все меньше определяется процентными ставками и все больше – шириной, удобством и степенью интеграции предлагаемой сервисной экосистемы. Однако, несмотря на широкое обсуждение темы экосистем в трудах зарубежных и отечественных авторов, остается не до конца изученным вопрос о степени реальной интеграции нефинансовых сервисов в предложения российских банков для малого бизнеса и их востребованности со стороны предпринимателей.

Цифровая трансформация банковской деятельности оказала революционное воздействие на обслуживание малого бизнеса. Теоретически ее влияние можно рассмотреть в двух плоскостях: операционной эффективности и риск-менеджмента. Во-первых, цифровые каналы (онлайн-банкинг, мобильные приложения, API) радикально снизили транзакционные издержки как для банка, так и для клиента, сделав экономически целесообразным обслуживание даже микропредприятий с небольшим оборотом [13]. Это опровергает ранее существовавшую гипотезу о нерентабельности работы банков с данным сегментом.

Во-вторых, и это наиболее существенно, цифровизация предоставила банкам доступ к альтернативным данным для оценки кредитоспособности. Теория, развиваемая в работах современных финтех-исследователей, указывает на возможность использования для скоринга малого бизнеса не только финансовой отчетности, но и цифрового следа: истории операций по расчетному счету, данных об онлайн-продажах на маркетплейсах, информации из социальных сетей, платежной дисциплины перед поставщиками [21]. Применение технологий больших данных (BigData) и машинного обучения позволяет строить прогнозные модели, выявляя скрытые паттерны и корреляции, неочевидные при традиционном анализе. Это открывает путь к автоматизированному, «цифровому» андеррайтингу, который может существенно ускорить процесс принятия решений и расширить охват креди-

тования. Однако, как справедливо отмечается в литературе, широкое внедрение таких моделей порождает новые этические и регуляторные вызовы. Пробелом в современных исследованиях является недостаток эмпирических данных о том, какие именно альтернативные данные и алгоритмы уже используются российскими банками для скоринга малого бизнеса и насколько они эффективны.

Таким образом, развитие банковских форм обслуживания малого бизнеса является динамичным, многомерным процессом, движимым необходимостью преодоления фундаментальных проблем информационной асимметрии и высоких транзакционных издержек. Проведенный теоретический обзор позволяет не только констатировать эволюцию подходов от простого кредитования предприятий малого бизнеса к построению экосистем, но и четко идентифицировать существующие пробелы в научном знании:

- фрагментарность в изучении взаимосвязи современных тенденций;
- недостаток структурированных эмпирических данных по практике российских банков;
- слабую разработанность интегративных моделей, сочетающих цифровизацию, альтернативное финансирование и нефинансовую поддержку.

Настоящее исследование направлено на устранение данных пробелов через проведение комплексного эмпирического анализа и синтеза полученных результатов в целостную модель с авторскими предложениями по развитию

Эмпирический анализ

Анализ отраслевой структуры малого бизнеса в России демонстрирует его значительную концентрацию в сфере торговли и услуг. По данным аналитического доклада Института комплексных стратегических исследований [7], в 2024 г. наибольшая доля субъектов малого бизнеса приходилась на оптовую и розничную торговлю, обрабатывающие произ-

водства, транспортировку и хранение, строительство и операции с недвижимым имуществом (рис. 1). Остальные виды деятельности, включая сельское хозяй-

ство, здравоохранение, образование и науку, демонстрируют более низкие показатели вовлечённости субъектов малого бизнеса.



Рис. 1. Отраслевая структура малого бизнеса в России в 2024 г., %

Таким образом, малый бизнес преимущественно ориентирован на сектора с быстрой оборачиваемостью капитала и минимальной инвестиционной нагрузкой. Такая структура объясняется высокой степенью зависимости малых предприятий от текущего потребительского спроса и доступности оборотных средств. Это, в свою очередь, определяет специфику банковского обслуживания данных субъектов, требующих гибких финансовых инструментов и оперативной поддержки.

В рамках настоящего исследования анализ банковских форм обслуживания предприятий малого бизнеса был проведен на примере системно значимых банков России. Анализ позволил выявить шесть тенденций: использование банками различных моделей обслуживания предприятий малого бизнеса, цифровизацию банковских услуг для малого бизнеса, отраслевую специализацию, расширение видов кредитной поддержки и альтернативных форм финансирования малого бизнеса, ограниченное предложение ряда специфических услуг, расширение нефинансового сопровождения и углубление кастомизации клиент-

ских решений. Охарактеризуем их более подробно.

Российские банки используют различные модели обслуживания предприятий малого бизнеса. В банке ВТБ (ПАО) внедрена омниканальная модель обслуживания малого бизнеса, акцентированная на персонализацию. За каждым клиентом закреплён менеджер, предоставляющий комплексную поддержку, включая выбор кредитных и нефинансовых продуктов, что позволяет учитывать текущие финансовые потребности и долгосрочные стратегические цели предприятия. ПАО Сбербанк сделал акцент на институциональную поддержку предпринимательства, развивая платформу «СберБизнес». Она включает в себя помимо финансовых продуктов, еще и образовательные и цифровые решения, интересные для предпринимателей, осуществляющих деятельность в удалённых или труднодоступных регионах.

Цифровизация услуг является определяющим фактором развития современного российского банковского сектора. Это обстоятельство относится и к банковскому обслуживанию малого бизнеса. Наиболее

ярко цифровизация проявляется в таких услугах, как открытие и ведение расчетных счетов, онлайн-сервисы, бухгалтерское сопровождение, зарплатные проекты и прием платежей. Практически все системно значимые банки интегрировали цифровые решения в свои предложения для малого бизнеса.

Особого внимания заслуживает услуга «Открытие и ведение счетов», реализуемая в онлайн-формате. Все банки предлагают цифровые инструменты открытия расчетных и валютных счетов для индивидуальных предпринимателей и обществ с ограниченной ответственностью, включая использование бизнес-карт и номинальных счетов. Например, ПАО Сбербанк предоставляет возможность удаленного открытия стандартных и исламских счетов, выпускает виртуальные и кредитные бизнес-карты. Банк ВТБ (ПАО) предлагает специальные счета для расчетов по государственным контрактам, что отражает гибкость цифровых решений для отдельных сегментов рынка.

Услуга «Онлайн-сервисы» охватывает такие направления, как интернет-банкинг, мобильные приложения, электронная бухгалтерия, инкассация, а также сопровождение в форме онлайн-чатов и уведомлений. АО «Райффайзенбанк» предлагает мобильный и интернет-банк, онлайн-бухгалтерию, налоговую копилку, сервис

СМС-уведомлений и онлайн-инкассацию. Банк ВТБ (ПАО) развивает интеграционные сервисы типа «Банк-Клиент» и предоставляет доступ к телемедицине, расширяя тем самым спектр цифровых решений.

Важную роль в цифровизации играет и услуга «Бухгалтерия», особенно в сфере автоматизации документооборота и интеграции с программами 1С. В банках доступны такие формы поддержки, как «1С: ДиректБанк» и аутсорсинг бухгалтерских услуг. Это позволяет малым предприятиям снизить издержки на содержание бухгалтерского штата и обеспечить своевременную отчетность. Однако такую услугу в настоящее время предлагают не все банки.

В рамках обслуживания зарплатных проектов банки предлагают удобную загрузку зарплатных ведомостей в личном кабинете, мгновенные переводы и интеграцию с бухгалтерскими программами. Особенно развиты подобные функции в Банке ГПБ (ПАО), ПАО «Совкомбанк» и ПАО Сбербанк.

Наименее развитой цифровой банковской услугой для предприятий малого бизнеса остаются собственные специализированные маркетплейсы банков.

Наличие цифровых сервисов, ориентированных на потребности малого бизнеса, в 12 системно значимых банках России наглядно представлено на рис. 2.

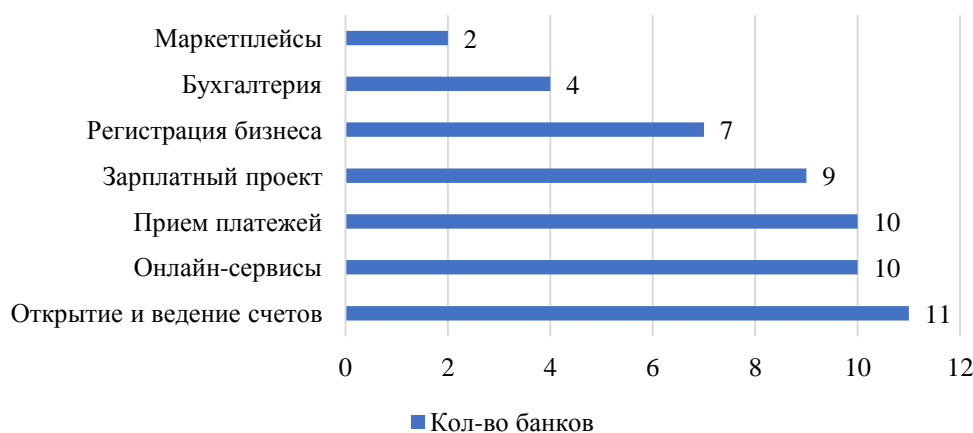


Рис. 2. Наличие цифровых банковских услуг для предприятий малого бизнеса в системно значимых банках России в 2025 г.

Отраслевая специализация, формирование индивидуальных отраслевых решений стали отражением целенаправленного движения банковского сектора в сторону глубокой сегментации клиентской базы.

Специализированные предложения банков для малых предприятий охватывают широкий спектр отраслей: общественное питание, розничная и оптовая торговля, производство, строительство, агропромышленный сектор, ИТ и сфера услуг. Отраслевые решения – это совокупность сервисов, объединённых в тематические пакеты, которые учитывают специфику ведения деятельности, типичные модели денежного оборота, риски и особенности расчётов. Они включают расчётно-кассовое обслуживание, эквайринг, бухгалтерию, кредитование, аналитику и интеграцию с внешними платформами.

Наибольшее внимание банков сосредоточено на разработке решений для предприятий общественного питания. Они ориентированы на расчётные операции, учетные и кадровые процессы: возможность подключения онлайн-касс, систем автоматизации учёта, эквайринга с гибкими условиями и оформления карт для персонала. В частности, в АО «АЛЬФА-БАНК» предусмотрены тарифы, учитывающие особенности расчётов в ресторанном бизнесе, а в АО «Россельхозбанк» акцент делается на экономичные решения для небольших заведений.

Постоянное развитие наблюдается в сегменте решений для розничного бизнеса. Пакеты услуг сочетают выгодные тарифы на расчётно-кассовое обслуживание, интернет-эквайринг и инструменты анализа продаж. Особо выделяется ПАО Сбербанк, предлагающий интеграцию с маркетплейсами и онлайн-кассами, что расширяет каналы продаж для небольших торговых точек.

Предложения для сферы услуг касаются персонализированных тарифов, автоматизации расчётов и возможности адаптации бухгалтерского учёта под специфику оказываемых услуг.

Специализированные решения также охватывают отрасли онлайн-продаж, оптовой торговли, производства и строительства. Малым предприятиям этих отраслей предлагаются интернет-эквайринг, интеграции с e-commerce платформами, инструменты аналитики и комплексные пакеты с кредитными продуктами, аналитикой и обслуживанием контрактов.

Единичные предложения банков касаются узконаправленных сфер: агробизнеса, цветочного бизнеса, нотариата, гостиничного дела, франчайзинга, фитнеса, транспорта и ЖКХ. Например, в АО «Россельхозбанк» разработан набор услуг для фермеров и сельхозпроизводителей, включающий программы по сбыту продукции, стартовые кредиты и сервисы сопровождения.

Количество системно значимых банков по направлениям отраслевых решений для предприятий малого бизнеса наглядно представлено на рис. 3.

Результаты анализа демонстрируют неравномерность охвата отраслей банковскими решениями. Такие сферы, как ресторанный бизнес, розничная торговля и онлайн-продажи, получили значительную поддержку, в то время как направления, связанные с производством, сельским хозяйством и промышленными услугами, охвачены ограниченно. При этом очевидна концентрация таких решений у трёх крупнейших банков – АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Сбербанк и Банк ВТБ (ПАО). Именно они формируют отраслевую инфраструктуру банковского обслуживания малого бизнеса в России. Остальные системно значимые банки реализуют ограниченное количество специализированных пакетов.

Следующая тенденция – расширение видов кредитной поддержки малого бизнеса и развитие альтернативных форм его финансирования.

Активизация кредитной поддержки малого бизнеса в последние годы значительно улучшила его финансовое положение. Такие банки, как Банк ГПБ (АО), ПАО Сбербанк и Банк ВТБ (ПАО) предложили

широкий выбор кредитных продуктов, включая кредиты на оборотные средства, кредитование под финансирование контрактов и льготные кредитные программы, поддерживаемые государственными субсидиями. Большое внимание уделяется

развитию кредитов для реализации проектов, инвестиционных кредитов и рефинансированию. Эти продукты позволяют малым предприятиям оптимизировать свои финансовые потоки и эффективно планировать расходы.



Рис. 3. Количество системно значимых банков по направлениям отраслевых решений для предприятий малого бизнеса в 2025 г.

Важную роль в поддержке малых предприятий играют альтернативные формы их финансирования – лизинг и факторинг. Лизинг позволяет бизнесу, не имеющему достаточных средств для приобретения необходимого оборудования или транспорта, получить в пользование нужные активы с последующей возможностью выкупа. Это особенно актуально для предприятий, занимающихся производством или транспортировкой товаров, где высокая стоимость активов может стать серьёзным барьером для развития. Банк ГПБ (АО), ПАО «Совкомбанк» и АО «АЛЬФА-БАНК» предлагают лизинг как для автомобилей, так и для специализированного оборудования.

Факторинг дает возможность мгновенно получить деньги за проданные товары или услуги. Факторинговые услуги системно значимых банков для малого бизнеса доступны в различных вариациях, ориентированных на конкретные нужды предприятий.

Некоторые системно значимые банки оказывают предприятиям малого бизнеса услуги по выдаче банковских гарантий.

Одной из особенностей активизации кредитной поддержки малого бизнеса является участие банков в государственных программах. Это позволяет малым предприятиям, работающим в приоритетных отраслях экономики, получить субсидированные кредиты с льготными процентными ставками. Например, Банк ГПБ (АО) и Банк ВТБ (ПАО) участвуют в программах Минэкономразвития, предлагая субсидирование процентных ставок по кредитам для предприятий, работающих в стратегически важных отраслях. ПАО «Промсвязьбанк» и АО «Россельхозбанк» поддерживают агробизнес через предоставление грантов и кредитов с грантовой поддержкой.

Следующая тенденция – ограниченное предложение ряда специфических услуг. Среди них особенно выделяются международные расчёты, страхование бизнеса и

сервисы, связанные с электронной коммерцией.

Доступ к международным расчётам предоставляется лишь в трёх банках (АО «Юни Кредит Банк», ПАО Сбербанк и АО «АЛЬФА-БАНК»). Они предлагают услуги по открытию валютных счетов, международным переводам и сопровождению внешнеэкономической деятельности. Данное обстоятельство ограничивает доступ предпринимателей к зарубежным рынкам, снижает их экспортный потенциал и сдерживает развитие международного партнёрства.

Ограниченными остаются предложения по страхованию бизнеса. Только четыре банка (ПАО Сбербанк, АО «АЛЬФА-БАНК», Банк ВТБ (ПАО) и ПАО «Промсвязьбанк») предлагают продукты, направленные на защиту имущества, ответственности и других бизнес-рисков. Между тем, страхование остаётся важным элементом обеспечения непрерывности бизнес-процессов и управления форс-мажорными ситуациями. Отсутствие таких услуг в системно значимых банках формирует уязвимость малых предприятий к внешним изменениям.

Недостаточно развиты сервисы, связанных с маркетплейсами. В процессе развития цифровых платформ предприниматели нуждаются в продуктах, обеспечивающих эквайринг, интеграцию с системами учёта, онлайн-аналитику и расчётные инструменты. Тем не менее соответствующие предложения имеются только у двух банков – АО «АЛЬФА-БАНК» и ПАО Сбербанк. Таким образом, ограничивается возможность малых предприятий развивать онлайн-продажи, масштабировать бизнес через цифровые каналы и адаптироваться к новой экономической реальности.

Еще одной тенденцией банковского обслуживания малых предприятий можно считать расширение их нефинансового сопровождения и углубление кастомизации клиентских решений. Современная модель банковского обслуживания постепенно выходит за рамки исключительно финан-

совых операций, включая в себя элементы сервисной экосистемы, что отражает стремление банков к комплексному удовлетворению потребностей предпринимателя на всех этапах ведения бизнеса.

Увеличение числа нефинансовых сервисов наблюдается прежде всего в таких направлениях, как регистрация бизнеса, мобильная связь, онлайн-бухгалтерия и консалтинг. Наиболее продвинутыми здесь выступают ПАО Сбербанк, АО «АЛЬФА-БАНК» и Банк ВТБ (ПАО), предлагающие предпринимателям готовые решения «под ключ». В этих банках реализованы цифровые сервисы, позволяющие пройти регистрацию индивидуальным предприятиям или обществам с ограниченной ответственностью, открыть расчётный счёт, подключить онлайн-бухгалтерию, а также воспользоваться консультационными услугами. Такая стратегия позволяет снизить порог входа в предпринимательство, минимизируя административные и финансовые барьеры на старте. Популярность данных решений подтверждается статистикой клиентских баз и оценками цифровых платформ. Например, клиентская база малого бизнеса в Сбербанке превышает 3 млн, а цифровая экосистема «СберБизнес» получила 76,8 балла из 100 по рейтингу Marksw Webb [19].

Дополняя данную тенденцию, важную роль приобретает углубление кастомизации продуктов. Банки переходят от универсальных тарифов к гибким пакетам, учитывающим отраслевые, региональные и масштабные особенности клиентов. Индивидуальные предложения формируются на основе анализа бизнес-профиля, объёмов операций, сезонности и рисков. Например, АО «АЛЬФА-БАНК» предоставляет предприятиям доступ к гибким тарифным линейкам, включая специальные условия по эквайрингу, кредитованию и расчётным счетам. В ПАО Сбербанк используются алгоритмы поведенческой аналитики для подбора сервисов. ПАО «Совкомбанк» и Банк ВТБ (ПАО) также предлагают персонализированные реше-

ния, позволяющие учитывать особенности деятельности конкретного предприятия.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что развитие банковского обслуживания малого бизнеса в России в последние годы демонстрирует положительную динамику, отражающуюся в постоянной цифровизации процессов, распространении кастомизированных продуктов и росте предложения по кредитным программам. Тем не менее анализ показывает, что расширение спектра доступных услуг осуществляется неравномерно, в ряде направлений они вообще мало развиты.

Ограниченность доступа к некоторым банковским услугам обусловлена как внешними барьерами, в том числе санкционными, так и регуляторными, инфраструктурными и внутренними ограничениями самих банков. Они предпочитают сосредотачиваться на массовых, относительно низкорисковых продуктах с прогнозируемой доходностью, игнорируя перспективные, но более сложные в реализации, направления. Кроме того, разработка и внедрение специализированных решений требует привлечения дополнительного аналитического и ИТ-ресурса, что не всегда могут себе позволить даже крупные банки, особенно из-за давления на маржу и растущих регуляторных требований.

Существенным сдерживающим фактором в развитии банковского обслуживания малого бизнеса остаётся недостаточный уровень индивидуализации и отраслевой адаптации предлагаемых продуктов. Большинство банков сохраняют ориентацию на унифицированные услуги. Разработка и сопровождение отраслевых решений требует дополнительных затрат, аналитических ресурсов и информационных систем, адаптированных под конкретные сценарии деятельности клиента.

Макроэкономическая ситуация в 2024-2025 гг. также оказала существенное влияние на динамику кредитной активности банков. Повышение ключевой ставки Банком России до 21 % значительно увеличило стоимость заимствований, осо-

бенно в сегменте краткосрочных и оборотных кредитов.

Невзирая на продолжающуюся реализацию мер государственной поддержки, в том числе в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство», масштабы охвата им по-прежнему не позволяют кардинально изменить ситуацию. По данным Министерства экономического развития РФ, в 2024 г. мерами поддержки воспользовались около 54 % субъектов малого и среднего бизнеса, но по объёму финансирования их доля составила лишь треть от общего кредитного портфеля [10]. Только каждый десятый предприниматель получил помощь в рамках нацпроекта.

Важной проблемой остаётся слабое развитие нефинансовой поддержки. Вопреки заявленному переходу к модели экосистемных решений, предполагающей включение в структуру банковских сервисов консультационных, юридических, бухгалтерских и обучающих инструментов, большинство банков по-прежнему сосредоточены на предоставлении стандартных финансовых услуг. В результате предприниматели сталкиваются с дефицитом информационного сопровождения, что ощутимо на ранних этапах развития бизнеса или при вхождении в новые рыночные ниши.

Ситуация осложняется тем, что большинство предпринимателей, особенно в сегменте микробизнеса, не имеют доступа к квалифицированной правовой и налоговой консультации вне банковской системы. Учитывая нехватку бесплатных государственных сервисов в ряде регионов, отсутствие консалтинга в структуре банковских услуг снижает уровень финансовой и юридической грамотности предпринимателей, повышает риски нарушения обязательств и ухудшает инвестиционный климат.

За 2024 г. разница в индексе цифрового удобства между первым и десятим банком в рейтинге составила более 20 баллов из 100, что говорит о неравномерности цифровой трансформации в сегменте малого

бизнеса [11]. Особенно остро проблема проявляется в регионах, где предприниматели нередко сталкиваются с низкой скоростью обработки запросов, сбоями в интерфейсах онлайн-банков, отсутствием поддержки интеграции с внешними плат-

формами и невозможностью удалённого решения нестандартных вопросов.

В табл. 3 указаны различия по уровню развития цифровых решений и нефинансовых сервисов в некоторых системно значимых банках.

Таблица 3 – Наличие нефинансовых и цифровых сервисов для малого бизнеса в некоторых системно значимых банках

Банк	Онлайн-консультации	Обучающие сервисы	Интеграция с 1С/CRM	Мобильное приложение	Индекс цифрового опыта (Marksw Webb)
ПАО Сбербанк	Да	Да	Да	Да	76,8 / 100
АО «АЛЬФА-БАНК»	Да	Частично	Да	Да	74,3 / 100
Банк ВТБ (ПАО)	Частично	Нет	Частично	Да	64,9 / 100
ПАО «Совкомбанк»	Нет	Нет	Нет	Да	51,4 / 100
ПАО «Промсвязь-банк»	Нет	Нет	Нет	Частично	47,6 / 100

Перспективные направления развития банковского обслуживания малого бизнеса должны быть направлены на устранение выявленных ограничений, усиление роли банков как универсальных партнёров малого бизнеса и создание условий для устойчивого функционирования предпринимательской среды.

Одним из важнейших направлений цифровой трансформации является расширение интеграции банковских платформ с внешними сервисами и бизнес-инфраструктурой клиентов. В банках уже реализуются успешные кейсы подобного взаимодействия. Например, банки ПАО «Дом.РФ» и ООО «Банк Точка» внедрили механизм, позволяющий предпринимателям в рамках одного интерфейса открывать счета и получать кредитные продукты, при этом все операции сопровождаются проверкой данных на площадках государственных закупок.

Специальный личный кабинет АО «АЛЬФА-БАНК» обеспечивает пользователям возможность заполнять документы, получать подсказки, проверять их корректность и формировать отчётность без обращения к менеджеру.

Перспективным вектором цифровой трансформации становится внедрение

встроенных финансов, когда банковские продукты интегрируются в сторонние платформы – маркетплейсы, бухгалтерские программы и CRM-системы.

Одним из примеров успешной реализации отраслевых решений является деятельность АО КБ «Модульбанк», который разработал платформу «Модульселлер» для продавцов на маркетплейсах, предоставляющую инструменты для управления продажами, SEO-оптимизации и финансового анализа [7]. Также банк предлагает сервисы для курьерских служб, включая управление парком кассовой техники и интеграцию с бухгалтерскими программами, что позволяет оптимизировать операционные процессы и снизить издержки.

ООО «Банк Точка» развивает сервисы для автоматизации выплат от агрегаторов для таксопарков и помощь в выходе на международные рынки через отдел валютных операций. В банке есть платформа «Точка Маркетплейсы». Она помогает масштабировать бизнес на популярных онлайн-площадках [6].

Наряду с кредитными продуктами для определённых отраслей (агробизнес, IT-сектор, промышленность), лизингом и факторингом получает развитие краудлендинг. Платформа JetLend обеспечивает малому

бизнесу финансирование от частных инвесторов. В 2024 г. объём онлайн-микрозаймов для малого и среднего бизнеса достиг 66,5 млрд рублей, увеличившись на 58 %, при этом более половины сделок были совершены в дистанционном формате [9].

Дальнейшее развитие получает цифровое кредитование, где используются автоматизированные модели андеррайтинга, BigData и интеграция с внешними цифровыми платформами. Банки внедряют API-решения, позволяющие адаптировать условия финансирования к индивидуальным параметрам бизнеса.

Развитие нефинансовых сервисов становится неотъемлемой частью банковской экосистемы, направленной на всестороннюю поддержку бизнеса.

Исследование Frank RG «Небанковские сервисы для малого бизнеса 2024» выявило, что 72 % клиентов малого бизнеса предпочли бы обслуживаться в банке, предоставляющем как финансовые, так и нефинансовые услуги. Более половины опрошенных (52 %) выразили потребность в банковской экосистеме с широким спектром сервисов, тогда как только 28 % клиентов заинтересованы исключительно в финансовых услугах [8].

Менеджеры банков недостаточно информированы о небанковских сервисах, что приводит к низкому уровню их предложения клиентам при открытии счёта [14, с. 76]. Клиенты ожидают бесшовной интеграции сервисов в интернет-банк или мобильное приложение, а также компетентной поддержки в чате банка. Таким образом, усиление нефинансовой поддержки и консалтинга является важным направлением развития банковского обслуживания малого бизнеса.

Дальнейшее развитие технологий банковского обслуживания малого бизнеса должно опираться на возможности искусственного интеллекта. Например, АО «АЛЬФА-БАНК» использует нейронные сети и искусственный интеллект при обработке банковских операций и взаимодействии с клиентами. В 2025 г. с помощью

этих технологий в банке обрабатывался 1 терабайт данных.

Проведенный анализ позволил выявить и охарактеризовать шесть ключевых тенденций, которые, однако, не только отражают прогресс, но и отражают системные проблемы развития банковского обслуживания предприятий малого бизнеса, требующие адресных решений.

Во-первых, цифровизация услуг и проблема фрагментарности. Как показал проведенный анализ, цифровизация наиболее продвинута в базовых транзакционных услугах (открытие счетов, онлайн-банкинг). Однако развитие остановилось на этапе автоматизации рутинных процессов. Выявленная проблема заключается в отсутствии глубокой интеграции цифровых сервисов между собой и с внешней бизнес-средой клиента (CRM, маркетплейсы, бухгалтерские программы), что ограничивает синергетический эффект. Наше предложение заключается во внедрении «встроенных финансов» и напрямую направлено на устранение этой фрагментарности. Интеграция банковских API в рабочие среды предпринимателя (например, подключение платежного шлюза и экспресс-кредитования напрямую в интерфейс 1С или на страницу магазина на маркетплейсе) позволит преодолеть разрозненность сервисов, сократить операционные издержки клиента и сделать банковский функционал неотъемлемой частью бизнес-процессов.

Во-вторых, отраслевая специализация и проблема «слепых зон». Проведенный анализ выявил активную разработку отраслевых решений для ресторанного бизнеса, розничной торговли и онлайн-продаж, при этом сформировалась узкая направленность и «слепые зоны» – такие стратегически важные, но капиталоемкие и сложные с точки зрения риск-моделирования сектора, как производство, агробизнес и высокотехнологичные услуги, остаются без специализированных комплексных предложений. Наше предложение о развитии «динамического скоринг-

га на основе потоков операционных данных» должно снизить барьеры для банков при работе с этими «сложными» секторами. Оценка кредитоспособности в реальном времени на основе анализа оборота, исполнения контрактов или данных с IoT-датчиков оборудования позволит банкам управлять рисками в нишевых отраслях без создания громоздких и затратных шаблонных отраслевых моделей, тем самым стимулируя появление для них кастомизированных финансовых продуктов.

В-третьих, ограниченность стратегических услуг и проблема «двух скоростей» рынка. Эмпирически подтверждено, что доступ к международным расчетам, комплексному страхованию бизнес-рисков и продвинутым e-commerce-инструментам сконцентрирован у 2-3 банков-лидеров. Это создает ситуацию «двух скоростей», где большинство банков, особенно региональных, не могут предложить клиентам полный спектр услуг для роста, что ограничивает конкуренцию и развитие малого бизнеса вне столичных агломераций. Наше предложение о стимулировании разработки «отраслевых API-стандартов» и создании регуляторных «песочниц» прямо направлено на решение данной проблемы. Унификация интерфейсов и упрощение процедур тестирования нишевых решений (например, для страхования сельскохозяйственных рисков или валютного оформления экспортных сделок) позволит снизить издержки на разработку для банков-аутсайдеров и даст им возможность конкурировать на рынке сложных услуг, повышая общую доступность таких сервисов для малого бизнеса по всей стране.

В-четвертых, нефинансовое сопровождение и проблема поверхностной экосистемности. Проведенный анализ показал, что нефинансовые сервисы (онлайн-консультации, обучение) носят в основном поверхностный характер и слабо интегрированы в клиентский опыт. Выявленная проблема представляет собой разрыв между декларируемым переходом к экосистемной модели и реальным предложением, что не

удовлетворяет запросу 72 % клиентов на комплексную поддержку [8]. Наше предложение о создании банковских «конструкторов бизнес-компетенций» нацелено на трансформацию нефинансовой поддержки из маркетингового инструмента в реальный драйвер развития клиента. Развитие платформ, которые агрегируют не просто разрозненные услуги, а связанные инструменты для управления репутацией, клиентской базой (упрощенный CRM), защиты интеллектуальной собственности, напрямую повышает капитализацию и устойчивость малого бизнеса, превращая банк в стратегического партнера.

Таким образом, эмпирический анализ не просто констатирует наличие тенденций, но и выявляет их внутренние противоречия и ограничения. Каждая из выявленных проблем находит свое отражение в сформулированном комплексе авторских предложений, что обеспечивает прямую связь между диагностикой состояния рынка и научно обоснованной дорожной картой его развития. Предложенные направления (встроенные финансы, динамический скоринг, отраслевые API-стандарты, конструкторы компетенций) представляют собой системный ответ на выявленные дисбалансы и направлены на трансформацию банковского обслуживания из набора услуг в целостную цифровую среду для развития малого бизнеса.

Результаты

Проведенное исследование позволило получить комплекс результатов, структурированных в соответствии с логикой поставленных задач и формирующих основу для авторского вклада в развитие теории и практики банковского обслуживания малого бизнеса.

На основе изучения эволюции теоретических подходов (от концепций информационной асимметрии и «отношенческого» банкинга до парадигмы экосистем и цифровой трансформации) была разработана и эмпирически верифицирована целостная аналитическая модель. Данная модель син-

тезирует шесть ключевых взаимосвязанных тенденций, формирующих современный ландшафт обслуживания малого бизнеса системно значимыми банками России:

- Дифференциация моделей обслуживания, отражающая переход от унифицированного подхода к омниканальным и платформенным моделям (СберБизнес, персональный менеджмент в ВТБ).

- Тотальная цифровизация базовых операций, отражающая массовое внедрение онлайн-открытия счетов, интернет-банкинга, цифровой бухгалтерии и зарплатных проектов, при этом автоматизация носит преимущественно процессный характер.

- Отраслевая специализация, характеризующаяся формированием пакетных решений для секторов с высокой оборачиваемостью капитала (общественное питание, розничная торговля, онлайн-продажи). Также была выявлена концентрация сложных решений у 3-4 банков-лидеров и слабый охват производственного и аграрного секторов.

- Диверсификация финансирования, включающая расширение линейки кредитных продуктов при параллельном развитии альтернативных инструментов (лизинг, факторинг) и активном использовании государственных льготных программ.

- Стратегические лакуны, заключающиеся в сохранении ограниченного предложения услуг, критичных для роста бизнеса (международные расчеты (доступны в 3 из 12 банков), комплексное страхование бизнес-рисков, глубокая интеграция с e-commerce).

- Развитие нефинансового сопровождения, включающее начальный этап перехода к экосистемной модели, проявляющийся в предложении сервисов по регистрации бизнеса, онлайн-консультаций и кастомизации тарифов. При этом уровень развития данных сервисов существенно варьируется между банками.

Эмпирический анализ позволил выявить структурные противоречия и сдерживающие факторы развития. Наблюдается неравномерность цифровой трансформации:

индекс цифрового опыта для малого бизнеса колеблется от 76,8 у лидера до 47,6 у аутсайдера, что создает региональные и сегментные диспропорции в доступности качественных услуг.

Имеет место проблема «двух скоростей» рынка: банки-лидеры (Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ) формируют полноценные экосистемы, в то время как остальные участники предлагают ограниченный набор, в основном, базовых финансовых продуктов.

Наблюдается диссонанс между потенциальными возможностями и рыночным предложением. Несмотря на технологическую готовность к использованию альтернативных данных (Big Data, AI), банки в общей массе продолжают опираться на традиционные методы оценки, что ограничивает доступ к финансированию для «непрозрачных» с классической точки зрения предприятий.

Еще одним сдерживающим фактором развития является недостаточная глубина нефинансовой поддержки. Несмотря на то, что 72 % клиентов выражают потребность в комплексной экосистеме, большинство банковских нефинансовых сервисов носят поверхностный характер, а менеджеры слабо информированы об их возможностях.

Для преодоления выявленных дисбалансов и реализации потенциала банковского партнерства с малым бизнесом сформулирован авторский комплекс взаимосвязанных направлений:

1. Внедрение модели встроенных финансов. Перспективным является переход от развития собственных экосистем к интеграции банковских API-сервисов (платежи, кредитные линии, гарантии) в сторонние программные среды, уже используемые предпринимателем (бухгалтерские сервисы, CRM-системы, платформы электронной коммерции). Это снизит операционные издержки клиента и превратит банк в неотъемлемый элемент его операционной инфраструктуры.

2. Развитие динамического скоринга на основе потоков операционных данных.

В противовес шаблонным отраслевым решениям предлагается внедрение систем оценки кредитоспособности в режиме, близком к реальному времени, на основе анализа цифрового следа бизнеса: оборота по счетам, динамики продаж на маркетплейсах, данных об исполнении контрактов. Это позволит снизить риски и предлагать действительно кастомизированные финансовые продукты.

3. Создание банковских «конструкторов бизнес-компетенций». Для удовлетворения выявленного спроса на нефинансовую поддержку предлагается развитие цифровых платформ, агрегирующих не только базовые юридические и бухгалтерские услуги, но и инструменты для управления репутацией, клиентской базой (упрощенные CRM), защиты интеллектуальной собственности, что повысит капитализацию малого бизнеса.

4. Стимулирование развития отраслевых API-стандартов. Для снижения барьеров входа на рынок и преодоления «дилеммы инноватора» у банков, не входящих в топ рейтингов, целесообразно инициировать (при участии регулятора и банковских ассоциаций) разработку открытых отраслевых стандартов API и создание регуляторных «песочниц» для тестирования нишевых решений.

Область применения результатов включает стратегическое планирование в кредитных организациях, формирование мер государственной и регуляторной поддержки, а также дальнейшие академические исследования в области финансовых технологий и моделей клиентского взаимодействия. Предложенная система мер направлена на трансформацию банка из поставщика финансовых услуг в интегрированного партнера по развитию малого бизнеса.

Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования, направленного на устранение выявленных теоретических и практических пробелов, на основе крити-

ческого анализа теоретических подходов была выявлена эволюция банковского обслуживания малого бизнеса, представляющая собой переход от компенсации фундаментальных рисков, таких как непрозрачность, отсутствие залога, к созданию добавочной стоимости через глубокую цифровую интеграцию и предоставление нефинансовых сервисов. В современных условиях конкурентное преимущество банка определяется не только стоимостью кредита, но и способностью стать элементом операционной инфраструктуры клиента.

Путем контент-анализа продуктовых предложений и моделей десяти системно значимых кредитных организаций эмпирически выявлена и систематизирована система из шести взаимообусловленных тенденций, формирующих современный ландшафт банковского обслуживания малого бизнеса в России:

- Дифференциация моделей обслуживания (омниканальная / платформенная).
- Тотальная цифровизация базовых транзакционных и учетных услуг.
- Становление отраслевой специализации как инструмента сегментации и снижения рисков, наиболее развитой в сферах с высокой оборачиваемостью капитала.
- Диверсификация кредитных продуктов и рост значимости альтернативных форм финансирования (лизинг, факторинг) в связке с государственными программами поддержки.
- Сохраняющаяся ограниченность предложения стратегических услуг, критичных для роста бизнеса (международные расчеты, комплексное страхование, интеграция с e-commerce).
- Развитие нефинансового сопровождения и кастомизации, означающее начало перехода к экосистемной бизнес-модели.

Установлено, что наблюдаемое развитие носит неравномерный и противоречивый характер. Параллельно с прогрессом в цифровизации рутинных операций сохраняется существенный дефицит сложных, «штучных» решений для производствен-

ного и аграрного сектора. Выявлен значительный разрыв в уровне цифровой зрелости между банками-лидерами, формирующими полноценные экосистемы (Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ), и остальными участниками рынка. Основными сдерживающими факторами, помимо макроэкономической и регуляторной неопределенности, являются высокие издержки на разработку нишевых отраслевых решений и сохраняющаяся ориентация многих банков на унифицированные, низкорисковые продукты.

В качестве авторского вклада, коррелирующего с целью и задачами исследования, сформулированы ключевые векторы развития: развитие встроенных финансов для глубокой интеграции; переход к динамическому скорингу на основе потоков данных для гиперкастомизации; разработка комплексных нефинансовых «конструкторов компетенций»; стимулирование отраслевых стандартов для снижения барьеров входа на рынок. Перспективным направлением является развитие встроенных финансов, когда банковский функционал (платежи, кредитование, гарантии) инкапсулируется непосредственно в про-

граммные среды, используемые предпринимателем (бухгалтерские сервисы, маркетплейсы, системы управления проектами). Развитие открытых API и технологий BigData позволит перейти от кредитования под отраслевой шаблон к оценке рисков в реальном времени на основе потока операционных данных конкретного предприятия (оборот по счетам, динамика продаж на маркетплейсах, история исполнения контрактов). Востребованным направлением станет разработка банками или в партнерстве с ними цифровых инструментов для управления репутацией, клиентской базой, интеллектуальной собственностью малого бизнеса, что повысит его инвестиционную привлекательность и капитализацию. Реализация данных направлений позволит преодолеть ключевые дисбалансы в доступности и качестве финансовых услуг, что является критически важным условием для раскрытия инновационного и адаптационного потенциала малого предпринимательства, его интеграции в глобальные цепочки создания стоимости и, в конечном счете, для обеспечения долгосрочного экономического суверенитета и роста благосостояния страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ.
2. Аджиева А.Ю. Роль кредитования в развитии малого и среднего предпринимательства // Эпомен: научный журнал. 2023. № 48. С. 21-29.
3. Анненкова Е.А., Усманова А.С. Информационная безопасность банков: ландшафт киберугроз, тенденции и вызовы // Научное обозрение: теория и практика. 2024. Т. 14. № 10 (110). С. 1912-1920. DOI 10.35679/2226-0226-2024-14-10-1912-1920.
4. Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов. Москва: Олимп-Бизнес, 2021. 1184 с.
5. Зарицкий Б.Е. Проблемы и перспективы малого и среднего бизнеса в Германии // Вестник МГИМО-Университета. 2021. Т. 13. № 6. С. 133-152.
6. Информационный портал «Точка. Маркетплейсы». URL: <https://tochkamp.com>.
7. Малый и средний бизнес в новых условиях: проблемы и меры, необходимые для развития. URL: [https://icss.ru/images/macro/20240205_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20\(6\).pdf](https://icss.ru/images/macro/20240205_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20(6).pdf).
8. Небанковские сервисы для малого бизнеса. URL: <https://frankrg.com/research/nebankovskie-servisy-dlya-malogo-biznesa-2024?ysclid=mat7sx9b1e8431709>.
9. Официальный сайт Банка России «Тенденции на рынке МФО предпринимательского финансирования». URL: https://www.cbr.ru/analytics/microfinance/2024/?utm_source.

10. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ «Минэкономразвития: финансовая поддержка нацпроекта привела к качественному росту сектора МСП». URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_finansovaya_podderzhka_nacproekta_privela_k_kachestvennomu_rostu_sektora_msp.html.
11. Рейтинг бизнес-интернет-банкинга. URL: https://www.marksw Webb.ru/report/business-internet-banking-rank-2024/?utm_source.
12. Смирнова И.Ю. Теоретические подходы к трактовке малого бизнеса и малого предпринимательства // Экономика строительства и природопользования. 2024. № 2 (63). С. 82-86.
13. Столерю П. Банк 4.0. Цифровая трансформация финансового сектора. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 356 с.
14. Стратегии развития и модернизации деятельности коммерческих банков / Е.Г. Азманова, С.М. Богомолов, Т.П. Варламова и др. Москва: Компания КноРус, 2019. 154 с.
15. Урумов Т.Р. Доступ малых и средних предприятий к финансированию: новые возможности // Анализ и прогноз: журнал ИМЭМО РАН. 2023. № 3. С. 44-50.
16. Швейкин И.Е., Коробов Ю.И. Цифровые инвестиционные инструменты на финансовом рынке (обзор) // Экономика. Бизнес. Банки. 2023. № 1 (67). С. 49-57.
17. Швейкин И.Е., Коробова Г.Г. Особенности доходов и рисков в инвестиционной деятельности коммерческих банков // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 1 (18). С. 86-93.
18. Шевченко Д.А., Арку Х.К. Финансовые ограничения как барьер развития малого и среднего бизнеса в РФ // Экономинфо. 2021. Т. 15. № 4. С. 60-64.
19. Экосистемность и нишевые задачи. Как удержат малый бизнес в интернет-банке. URL: <https://www.marksw Webb.ru/blog/internet-banks-best-practices-2021/>.
20. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. № 3. P. 488-500.
21. Alt R., Puschmann T. The rise of digital banking and the changing landscape of financial services // Electronic Markets. 2022. Vol. 32. № 3. P. 1369-1383.
22. Berger A.N., Udell G.F. A more complete conceptual framework for SME finance // Journal of Banking & Finance. 2006. Vol. 30. № 11. P. 2945-2966.
23. Boot A.W.A. Relationship Banking: What Do We Know? // Journal of Financial Intermediation. 2000. Vol. 9. № 1. P. 7-25.
24. Stiglitz J.E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // The American Economic Review. 1981. Vol. 71. № 3. P. 393-410.

REFERENCES

1. Federal'nyj zakon RF «O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii» [Federal Law of the Russian Federation "On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation"] dated July 24, 2007. № 209-FZ.
2. Adzhieva A.Yu. [The Role of Lending in the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship] // Epomen: nauchnyj zhurnal – Epomen: scientific journal. 2023. № 48. P. 21-29.
3. Annenkova E.A., Usmanova A.S. Informacionnaya bezopasnost' bankov: landshaft kiberugroz, tendencii i vyzovy [Information Security of Banks: Cyber Threat Landscape, Trends, and Challenges] // Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika – Scientific Review: Theory and Practice. 2024. Vol. 14. № 10 (110). P. 1912-1920. DOI 10.35679/2226-0226-2024-14-10-1912-1920.
4. Brailey R., Myers S., Allen F. Principy korporativnyh finansov [Principles of Corporate Finance]. Moscow: Olimp-Business, 2021. 1184 p.
5. Zaritsky B.E. Problemy i perspektivy malogo i srednego biznesa v Germanii [Problems and Prospects of Small and Medium-Sized Businesses in Germany] // Vestnik MGIMO-Universiteta – MGIMO University Bulletin. 2021, Vol. 13. № 6. P. 133-152.

6. *Informacionnyj portal «Tochka. Marketplejsy» [Information portal "Tochka. Marketplaces"]*. URL: <https://tochkamp.com>.

7. *Malyj i srednij biznes v novyh usloviyah: problemy i mery, neobhodimye dlya razvi-tiya [Small and Medium-Sized Businesses in the New Conditions: Problems and Measures Necessary for Development]*. URL: [https://icss.ru/images/macro/20240205_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20\(6\).pdf](https://icss.ru/images/macro/20240205_%D0%98%D0%9A%D0%A1%D0%98%20%D0%9C%D0%A1%D0%9F%20(6).pdf).

8. *Nebankovskie servisy dlya malogo biznesa [Non-banking services for small businesses]*. URL: <https://frankrg.com/research/nebankovskie-servisy-dlya-malogo-biznesa-2024?ysclid=mam7sx9b1e8431709>.

9. *Oficial'nyj sajt Banka Rossii «Tendencii na rynke MFO predprinimatel'skogo finansirovani-ya» [Official website of the Bank of Russia "Trends in the MFI entrepreneurial finance market"]*. URL: https://www.cbr.ru/analytics/microfinance/2024/?utm_source.

10. *Oficial'nyj sajt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya RF «Minekonomrazvi-tiya: fi-nansovaya podderzhka nacproekta privela k kachestvennomu rostu sektora MSP» [Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation "Ministry of Economic Development: financial support of the national project led to qualitative growth of the SME sector"]*. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_finansovaya_podderzhka_nacproekta_privela_k_kachestvennomu_rostu_sektora_msp.html.

11. *Rejting biznes-internet-bankinga [Business Internet Banking Rating]*. URL: https://www.marksw Webb.ru/report/business-internet-banking-rank-2024/?utm_source.

12. *Smirnova I.Yu. Teoreticheskie podhody k traktovke malogo biznesa i malogo pred-prinimatel'stva [Theoretical Approaches to the Interpretation of Small Business and Small Entrepreneurship] // Ekonomika stroitel'stva i prirodopol'zovaniya – Economics of Construction and Nature Management. 2024. № 2 (63). P. 82-86.*

13. *Stoleru P. Cifrovaya transformaciya finansovogo sektora [Bank 4.0. Digital Transformation of the Financial Sector]*. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 356 p.

14. *Strategii razvitiya i modernizacii deyatelnosti kommercheskih bankov [Strategies for the Development and Modernization of Commercial Banks] / E.G. Azmanova, S.M. Bogomolov, T.P. Varlamova et al. Moscow: Knorus Company, 2019. 154 p.*

15. *Urumov T.R. Dostup malyh i srednih predpriyatij k finansirovaniyu: novye vozmozh-nosti [Access of Small and Medium-Sized Enterprises to Financing: New Opportunities] // Analiz i prognoz: zhurnal IMEMO RAN – Analysis and Forecast: Journal of IMEMO RAS. 2023. № 3. P. 44-50.*

16. *Shveikin I.E., Korobov Yu.I. Cifrovye investicionnye instrumenty na finansovom rynke (ob-zor) [Digital Investment Instruments in the Financial Market (Review)] // Ekonomika. Biznes. Banki – Economy. Business. Banks. 2023. № 1 (67). P. 49-57.*

17. *Shveikin I.E., Korobova G.G. Osobennosti dohodov i riskov v investicionnoj deya-tel'nosti kommercheskih bankov [Features of Income and Risks in Investment Activities of Commercial Banks] // Ekonomika. Biznes. Banki – Economy. Business. Banks. 2017. № 1 (18). P. 86-93.*

18. *Shevchenko D.A., Arku H.K. Finansovye ogranicheniya kak bar'er razvitiya malogo i sred-nego biznesa v RF [Financial Constraints as a Barrier to Small and Medium-Sized Business Development in the Russian Federation] // Ekonominfo. 2021. Vol. 15. № 4. P. 60-64.*

19. *Ekosistemnost' i nishevye zadachi. Kak uderzhat' malyj biznes v internet-banke [Ecosystem and Niche Tasks. How to Retain Small Businesses in Online Banking]*. URL: <https://www.marksw Webb.ru/blog/internet-banks-best-practices-2021/>.

20. *Akerlof G.A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism [The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism] // The Quarterly Journal of Economics – The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. № 3. P. 488-500.*

21. Alt R., Puschmann T. *The rise of digital banking and the changing landscape of financial services [The rise of digital banking and the changing landscape of financial services]* // *Electronic Markets*. 2022. Vol. 32. № 3. P. 1369-1383.

22. Berger A.N., Udell G.F. *A more complete conceptual framework for SME finance* // *Journal of Banking & Finance*. 2006. Vol. 30. № 11. P. 2945-2966.

23. Boot A.W.A. *Relationship Banking: What Do We Know?* // *Journal of Financial Intermediation*. 2000. Vol. 9. № 1. P. 7-25.

24. Stiglitz J.E., Weiss A. *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information* // *The American Economic Review*. 1981. Vol. 71. № 3. P. 393-410.

Усманова Алина Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: alina.brosalova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8488-0425>

Alina S. Usmanova – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Industry Management and Economic Security; Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: alina.brosalova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8488-0425>

Миронов Максим Георгиевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и маркетинг», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: max03101977@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9691-1121>

Maxim G. Mironov – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: max03101977@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9691-1121>

Швейкин Игорь Евгеньевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: valentin.clarnet@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3852-5788>

Igor E. Shveikin – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Industry Management and Economic Security; Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: valentin.clarnet@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3852-5788>

Шиндряева Анна Павловна – старший преподаватель кафедры «Экономика и маркетинг», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77
E-mail: shinanna@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6517-7590>

Anna P. Shindryaeva – Senior Lecturer, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov 410054, Russia
E-mail: shinana@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6517-7590>

Статья поступила в редакцию 13.01.26, принята к опубликованию 15.03.26

УДК 001.895

Ю.А. Мартынова

Yu.A. Martynova

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ
 ГИБКОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ****ENHANCING THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE INNOVATION PROCESSES
BASED ON FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY**

Аннотация. Целью статьи является развитие методологии управления инновационной деятельностью для обеспечения более результативного ее осуществления. Автором рассмотрено понятие методологии, его содержание и структура. Опираясь на исследованные материалы в статье выделены основные элементы методологии управления инновационной деятельности, раскрыто их содержание, описана последовательность применения данной методики для решения управленческих задач в области инноваций. Предлагаемая методология направлена на формирование такой системы управления, которая позволит организовать инновационную деятельность, адаптируя к внешней среде, преодолевая барьеры и устраняя существующие проблемы. Результаты исследования, приведенного в статье, могут стать основой для формирования более эффективных инструментов управления, что в конечном итоге будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественных предприятий на рынке.

Инновационная деятельность; менеджмент; методология науки; системный подход; инструменты управления

Abstract. The article is aimed to develop an innovation management methodology to ensure its more effective implementation. The author considers the concept of methodology, its content and structure. Based on the materials studied, the article highlights the main elements of the innovation management methodology, reveals their content, and describes the sequence of application of this methodology to solve managerial tasks in the field of innovations. The proposed methodology is aimed at forming a management system that will allow organizing innovative activities, integrating it into the overall strategy of the enterprise and adapting it to the external environment, overcoming barriers and eliminating the existing challenges. The results of the research presented in the article can become the basis to formation of more effective management tools that will contribute to improving competitiveness of domestic enterprises on the market.

Innovation activity; management; methodology of science; systems approach; management tools

Введение

Современные условия функционирования предприятий характеризуются высокой степенью неопределённости и динамичности, вызванной множеством факторов. Многими исследователями отмечается, что скорость развития технологий растёт, а длительность циклов технологических изменений сокращается, в условиях цифровой трансформации появляются новые бизнес-модели, которые требуют новых подходов к управлению, современные потребители становятся более требовательными, ожидая все новых и новых разработок, подталкивая предприятия к повышению инновационной активности, что в свою очередь еще и усиливают конкуренцию на рынке. Все это обуславливает необходимость постоянного обновления и адаптации управленческих подходов. Эффективное управление инновационной деятельностью представляет собой важный аспект, который требует разработки научно обоснованных методологий, способствующих максимизации конкурентных преимуществ и оптимизации внутренних процессов, а также обладающими свойствами комплексности и системности. В связи с этим целью данного исследования является развитие методологии управления инновационной деятельностью и формирование такой, которая позволит с учетом конкретных условий и принципом исходя из поставленных целей, сформировать из предложенных подходов и методов вариант, наилучшим образом способствующий решению управленческих задач в области инноваций.

Теоретический анализ

Большой вклад в развитие методологии, в том числе методологии науки, а также развитие и уточнение данного понятия в разрезе современного положения дел внесли такие ученые как Юдин Э.Г., Новиков А.М., Новиков Д.А., Зеленов Л.А., Манушин Д.В. и др. [9, 11, 16]. Применение

данного понятия к конкретным областям показали в своих работах такие авторы как Горб В.Г., Герасимов Б.Н., Нечеухина Н.С., Мустафина О.В., Орлов А.И. [4, 6, 15, 18].

Среди ученых разных направлений нет единства в определении термина «методология» и понимании его содержания и структуры. Долгое время методологию делили на четыре уровня (философский, общенаучный, конкретно-научный и технологический), что не обеспечивало единство понимания и создавало серьезный разрыв между уровнями и учеными, которые на них работали. Такой подход не позволял сформировать целостное научное знание и его связь с практическим. Часто методология рассматривается только в разрезе науки или методов познания мира. Абстрактность понятия методология отпугивает, вследствие восприятия ее как учения о знании и методах познания. Но важно понимать, что данное понятие должно распространяться и на другие виды деятельности, в том числе и практические. Например, понимать под методологией область знания, изучающую средства, предпосылки и принципы организации познавательной и практически-преобразующей деятельности. Иногда методологию рассматривают как совокупность некоторых методов, но это тоже не верное, слишком узкое понимание данного термина. Необходимо, как минимум, учитывать условия применения данных методов и принципы реализации в соответствии с объектом и предметом, с характеристиками деятельности. Другие определения ставят знак равенства между методологией и методикой, описывая ее как способ решения конкретной проблемы или задачи, что в корне не соответствует истинному содержанию методики. Определенные методики есть только часть некоторой методологии. В более широком смысле стоит понимать под методологией учение об организации деятельности, объединяющее процедуры, приемы и методы

науки в единую конструктивную программу. С учетом данного определения методология именно управления представляет собой учением об организации управленческой деятельности [17, 20, 21].

Предлагаемая методология управления касается инновационной деятельности предприятия. Она должна быть с универсальной и позволять решать различные задачи в заданной области, которая ограничена объектом методологии, должна кроме методов, включенные в нее, учитывать особенности деятельности в рамках которой предлагается ее реализация посредством учета характерных особенностей, а также несмотря на теоретическую базу понятно и легко применима в практической деятельности. Современная управленческая методология должна быть направлена на получение необходимых знаний, синтезирование этих знаний, а также использование их для объяснения происходящего с целью прогнозирования, планирования и организации деятельности. Причем это должно быть не шаблоны для конкретных ситуаций, такой вариант не подходит в силу сложности и противоречивости современных систем управления, а именно алгоритм осознания ситуации и принятия верного решения с использованием актуальных и универсальных инструментов [4, 5].

Понятие методологии управления именно инновационной деятельностью не ново. Существующие методологии управления инновационной деятельностью рассматривают отдельно различные методы, которые применяются при осуществлении управленческой деятельности, подходы, которые позволяют рассматривать управленческую деятельность с разных сторон, однако они либо не представляют собой единую систему, предусматривающую позволяющую рассматривать объект с разных сторон и решать различные управленческие задачи в заданной области с учетом соответствующих принципов и учитывающих условия инноваций, либо носят уз-

конаправленный характер и предназначены для решения конкретных задач в области управления инновационной деятельностью.

Структура предлагаемой методологии соответствует предложенной в [16] и состоит из трех основных блоков: характеристика деятельности (принципы и условия, которые в данном случае представляют собой концепцию управления), логическая структура (субъект, объект, предмет, методы, подходы) и временная структура (стадии и этапы). Выбор данной структуры объясняется тем, что методология в таком случае становится универсальной для управления большинством видов деятельности, особенно внутри организации. Изменяются характеристики деятельности (принципы и условия будут разными для различных ее видов), а также объект, который входит в логическую структуру. Все остальное либо останется неизменным (набор методов и подходов), либо итак варьируется внутри методологии (субъект и предмет, а также предлагаемые конкретные методики и способы)

Объектом исследования является инновационная деятельность, под которой предлагается понимать совокупность взаимосвязанных работ различного характера, направленную на создание различных видов инноваций и их практическую реализацию в условиях рыночных отношений [14]. В таком случае она выступает в качестве определенной области управляемой деятельности в организации. Она может быть описана по-разному, может рассматриваться через призму различных подходов. Но именно она ограничивает круг исследования, определяя границы методологии.

Данный объект рассматривается субъектом с разных сторон исходя из его задач. Субъект представляет собой лицо или группу лиц, осуществляющих управленческие действия, направленные на объект (инновационную деятельность). Таким образом субъект формирует цель, которая и определяет комбинацию подходов и мето-

дов, которые будут использованы для решения практической задачи. Но цель и задачи субъекта ограничиваются объектом, определяющим пределы управленческих воздействия, а также условия их осуществления.

Условия и принципы методологии формируют концепцию управления, в которой отражается понимание субъектом управления своей управленческой ролей и функций, а также имеющиеся установки, сформированные под влиянием внешней среды и особенностей инновационной деятельности. Например, все большее влияние на все виды деятельности предприятий оказывает цифровизация, основанная на идеях, выдвинутых К. Швабом и сконцентрированных в термине «Промышленность 4.0», поэтому появляются такие концепции, как Менеджмент 4.0, основанные на цифровой трансформации предприятий. А значит и в концепции управления инновационной деятельностью должны найти отражение [2, 19].

Условия как часть методологии представляют собой характеристику среды, внешней для предмета управленческой деятельности. Они составляют окружение, в котором происходят различные процессы, касающиеся объекта, но не являющиеся причиной этих явлений. В качестве конкретных условий предлагаемой методологии можно привести следующие: неопределенность и вероятностный характер, а также низкая предсказуемость результатов; экономическая рискованность; высокое значение человеческих ресурсов; продолжительность инновационного процесса и длительный срок окупаемости.

Принцип является одной из фундаментальных категорий научного познания. Важность данного понятия для формирования системы научного знания отмечал еще И. Кант, выделяя «всеобщий принцип», который должен являться основой любой истинной системы. Поэтому принципы представляются обоснованием или обобщающим положением, которое охва-

тывает все процессы и явления определенной области. Они, выступая в качестве некоего идентификатора объекта исследования, создают канву взаимоотношений, возникающих в ходе осуществления исследуемой деятельности формируют представления о взаимосвязи отдельных элементов. Важно отметить практическую основу принципа, так как он формируется под влиянием опыта, практической деятельности. То есть можно сказать, что принципы и основа научного знания, и основа практических методов, применяемых в определенной области. Весьма велико значение рассматриваемой категории в общественных науках. При этом принципы аккумулируют в себе основные закономерности и законы, действующие в соответствующей сфере. Выявление и формулирование принципов должно являться результатом исследований в выбранной области [1]. Принципы выступают гранями использования определенных методов, своего рода ограничениями, которые на них накладываются.

Предмет определяет конкретные свойства и стороны объекта исследования или управления (как в данном случае), возможно определенные отношения, которые у объекта возникают. Предмет обуславливается проблемой, которую необходимо решить или целью, которой необходимо достичь. То есть предмет – это восприятие объекта субъектом через призму Данный элемент структуры методологии также во многом определяет набор методов, из которых формируются методики и способы на эмпирическом уровне.

Следующим блоком логической структуры можно выделить блок, который включает методы и подходы, понятия менеджмента. В настоящее время уже сформировано большое количество методов и подходов к управлению в целом и применительно к инновационной деятельности в частности. являются подходы. Но серьезные изменения управленческая парадигма претерпевает в связи с развитием технологий, с активным при-

менением и распространением методов искусственного интеллекта, которые стали ключевым фактором современной трансформации методов управления предприятиями. Эти технологии позволяют, например, проводить более глубокий и точный анализ данных для выявления новых возможностей для инноваций, автоматизировать процессы идентификации и оценки идей, улучшить коммуникации и сотрудничество внутри организации [7, 8].

В XX веке широкое применение в экономике получил системный подход. Своё начало как сформированного подхода к научным исследованиям он берет из общей теории систем, которая обобщает методы системного подхода. Автором данной теории считается австрийский биолог Карл Людвиг фон Бергаланфи, который с 1945 по 1951 год начал публиковать статьи с основными положениями данной системы. Хотя предпосылки для формирования общей теории систем были опубликованы еще в 1922 году в трехтомном труде «Тектология: всеобщая организационная наука» советским философом Александром Богдановым. Однако проникновение данного подхода в экономику (на макро- и микроуровне) и управление стало длительным процессом. Лишь с начала 2000-х годов можно говорить о полноценном применении теории систем в экономике, которое началось с работ венгерского экономиста Яноша Корнаи и было приложено к развитию теории фирм в работах 2002 и 2003 годов российского ученого Георгия Борисовича Клейнера. В его работах понятие системы адаптируется под функционирование предприятий и можно встретить такое определение: «относительно автономная и устойчивая во времени и пространстве часть окружающего мира, обладающая одновременно свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия». И этот подход составляет основу методологии, но также выделяются процессный и функциональный под-

ходы, которые в совокупности формируют, по мнению автора, интегрированный подход к управлению инновационной деятельностью [13].

Методы. Философские методы включают диалектику и метафизику. Уровнем ниже находятся логические методы, без которых невозможна любая деятельность – синтез, анализ и т.д. К специальным методам в данной методологии можно отнести управленческие методы, а также методы искусственного интеллекта, которые в комбинации с управленческими методами позволяют повысить эффективность инновационной деятельности.

Важной составляющей любой методологии является понятийный аппарат. Понятие – это одна из форм отражения мира на ступени познания, связанной с применением языка, форма обобщения предметов и явлений [21]. Введение единой трактовки и понимания основных терминов и понятий методологии необходимо, так как невозможно понять смысл явлений, вникнуть в проблему, получая информацию из разных источников при наличии различных терминов и трактовок. В связи с этим формирование понятийного аппарата должно быть направлено на исключение разных подходов к пониманию базы, на которой строится вся методология, формированию единства трактовок. В методологии управления инновационной деятельностью должны быть четко закреплены такие понятия как инновации, инновационный процесс, управление инновациями и т.д. Именно эти понятия содержат признаки, по которым можно идентифицировать элементы методики. Большинство понятий с точки зрения философии науки являются не универсальными (например, «инновационный процесс» нельзя оценить как универсальное, так как не все процессы создания продукта или услуги являются инновационными), но есть и универсальные (например, «управление инновациями» можно оценить как универсальное, так как любыми инновация-

ми можно и нужно управлять). Но если рассматривать их через призму условий и объекта, то часть из них становятся универсальными для данной методологии [12].

Переход к эмпирическому уровню сопровождается влиянием временной структуры методологии. Временная структура формируется набором последовательных этапов или стадий и должна независимо от выбранного объекта быть универсальной, то есть состоять из трех этапов: фаза проектирования (разработка системы и плана действий), технологическая фаза (реализация), рефлексивная фаза (оценка состояния и при необходимости осуществление корректирующих действия) [16]. С учетом того, что предлагается методология управления, то полностью соответствует этим этапам, а соответственно может быть использован в качестве временной структуры, такой инструмент как цикл управления (контур управления). В классическом варианте он включает 4 фазы: планирование (plan), исполнение(do), проверка (check), действие (Act). То есть алгоритм цикла PDCA (по первым буквам этапов) выглядит следующим образом. После поставленной цели и необходимых ресурсов планируются некоторые действия, которые реализуются на следующем этапе. Третий этап направлен на сопоставление результатов с критериями, определяющими уровень достижения поставленных целей. На последнем этапе по результатам проверки выполняются корректирующие действия и принимаются решения о дальнейшем развитии. Поэтому можно считать этот цикл не замкнутым, адвигающимся по спирали. Применение данного цикла в управлении способствует адаптивности, что особенно важно для инновационной системы предприятия. Так как она изначально является высоко неопределенной, то малейшие изменения во внешней среде могут вывести ее из состояния равновесия.

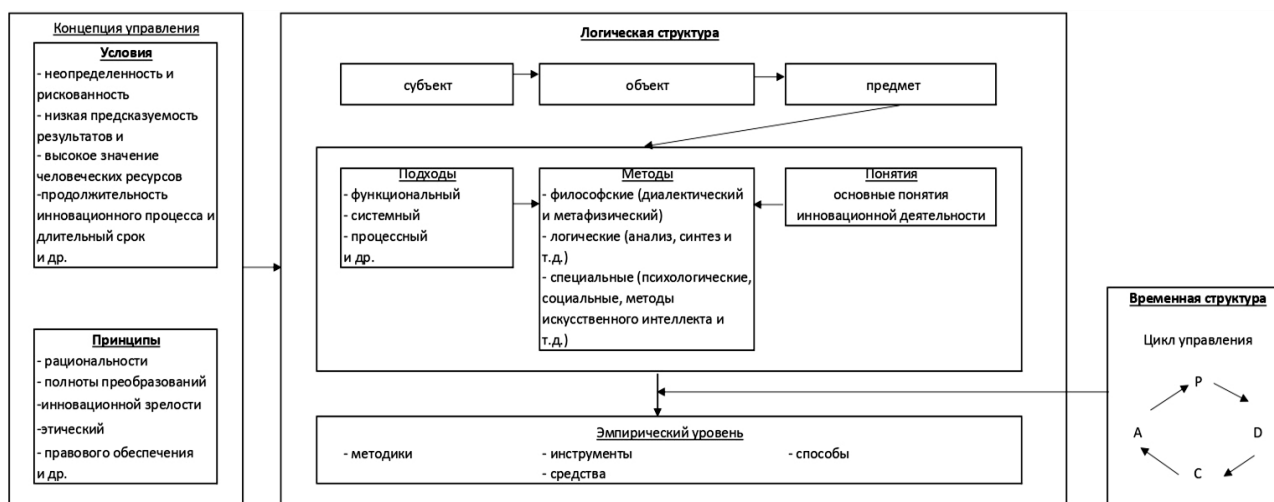
Эмпирический уровень образуют методики, способы, средства и инструменты, которые используются для решения конкретных задач в области, ограниченной объектом и предметом исследования, и строго определенной субъектом, а точнее целями, которые им поставлены. Например, методика отбора персонала для инновационной деятельности, или методика взаимодействия с внешней средой. Методика представляет собой последовательность шагов, ведущих к решению поставленной, и может состоять из набора методов, лучшим образом для этого подходящих. Способом можно назвать технологию применения конкретного метода.

Все рассмотренные блоки объединяет парадигма – понятие, введенное в научный обиход Томасом Куном и определяемая как признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений. Именно она лежит в основе составных частей методологии, так как концентрирует в себе все фундаментальные основы управления, которые формируются под влиянием исторических событий, изменения отношения к организации, рынку [10].

Результаты

Объединив рассмотренные элементы можно наглядно представить методологию управления инновационной деятельностью в виде схемы (см. рисунок).

На рисунке можно стрелками показано применение предложенной методологии, в рамках которой субъект, имея определенную цель, под влиянием условий выбирает объект и предмет управления, а затем опираясь на теоретическую базу в виде подходов, методов и понятий, через призму принципов и с учетом управленческого цикла формирует конкретный набор инструментов для достижения поставленной ранее практической цели.



Методология управления инновационной деятельностью
 Источник: составлено автором

Заключение

Предложенная методология позволяет как конструктор формировать методики и выбирать способы решения определенных управленческих задач, соответствующих целям субъекта управления. В предлагаемой методологии объектом является инновационная деятельность. Собранные

в единую систему методы и подходы, сформулированные основные принципы и выделенные условия управления инновационной деятельностью, обеспечивают полноценное и всеобъемлющее рассмотрение существующей какой-либо конкретной проблемы в исследуемой области и поиск наилучших вариантов ее разрешения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аникушин С.В., Лысенков С.Г. Теоретико-философские аспекты понимания категории «Принцип» // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2014. № 2 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-filosofskie-aspekty-ponimaniya-kategorii-printsip>.
2. Биктагирова А.Р., Хисматуллин А.Р. Концепции управления на современном предприятии: условия эффективности и проблемы реализации // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2019. № 1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-upravleniya-na-sovremennom-predpriyatii-usloviya-effektivnosti-i-problemy-realizatsii>.
3. Власов Д.В. Понятие как форма мысли и проблема онтологического статуса признаков // Философия и общество. 2009. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-kak-forma-mysli-i-problema-ontologicheskogo-statusa-priznakov>.
4. Герасимов Б.Н. Методология управления: основания, предпосылки, содержание // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-osnovaniya-predposylki-soderzhanie>.
5. Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Методология менеджмента, как зеркало субъектности и социальности окружающего мира // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-menedzhmenta-kak-zerkalo-subektnosti-i-sotsialnosti-okruzhayuschego-mira>.
6. Горб В.Г. Концептуальный подход к определению теоретических и методологических основ научно-педагогического исследования // Образование и наука. 2007. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnyy-podhod-k-opredeleniyu-teoreticheskikh-i-metodologicheskikh-osnov-nauchno-pedagogicheskogo-issledovaniya>.

7. Домовач З.В. Современная управленческая парадигма // Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-upravlencheskaya-paradigma>.
8. Дороговцева А.А., Овчаренко Н.К. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6259-6272.
9. Зеленов Л.А. Понятие и структура методологии // Научные проблемы водного транспорта. 2017. № 51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-struktura-metodologii>.
10. Кун Т. Структура научных революций. Москва: АСТ: АСТ МОСКВА, 2009. 317 с.
11. Манушин Д.В. Уточнение понятия «Методология» // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 16 (406). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-ponyatiya-metodologiya-1>.
12. Маркин В.И. Учение Е.К. Войшвилло о понятии: значение и перспективы // Логические исследования. 2014. № 20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchenie-e-k-voishvillo-o-ponyatii-znachenie-i-perspektivy>.
13. Мартынова Ю.А. Инновационная деятельность предприятия с точки зрения системного подхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 12. Т. 19. С. 65-74.
14. Мартынова Ю.А. Формирование инновационной программы на предприятии: монография. Санкт-Петербург: ГУАП, 2008.
15. Нечеухина Н.С., Мустафина О.В. Развитие теории и методологии управленческого учета в учетно-аналитическом обеспечении управления // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teorii-i-metodologii-upravlencheskogo-ucheta-v-uchetno-analiticheskom-obespechenii-upravleniya>.
16. Новиков А.М., Новиков Д.А. О предмете и структуре методологии. Мир образования – образование в мире. 2008. № 1. https://www.researchgate.net/publication/274390479_O_predmete_i_strukture_metodologii.
17. Новиков Д.А. Методология управления. Москва: Либроком, 2011. 128 с. (Сер. Умное управление).
18. Орлов А.И. О влиянии методологии на последствия принятия решений // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vliyanii-metodologii-na-posledstviya-prinyatiya-resheniy>.
19. Палилов Ф.Б., Нарнова В.Ю. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1109-1124. DOI 10.18334/lm.10.4.119412.
20. Райченко А.В. О соотношении теории и методологии управления // Вестник ГГУ. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sootnoshenii-teorii-i-metodologii-upravleniya>.
21. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. Москва: Политиздат, 1991. 560 с.

REFERENCES

1. Anikushin S.V., Lysenkov S.G. *Teoretiko-filosofskie aspekty ponimaniya kategorii «Princip» [Theoretical and philosophical aspects of understanding the category "Principle"]* // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii – Bulletin of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2014. № 2 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-filosofskie-aspekty-ponimaniya-kategorii-printsip>.
2. Biktagirova A.R., Khismatullin A.R. *Koncepcii upravleniya na sovremennom predpriyatii: usloviya effektivnosti i problemy realizacii [Management concepts at a modern enterprise: conditions of efficiency and problems of implementation]* // Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. M. Akmully – Bulletin of the Bashkir State Pedagogical University

named after M. Akmulla. 2019. № 1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-upravleniya-na-sovremennom-predpriyatii-usloviya-effektivnosti-i-problemy-realizatsii>.

3. Vlasov D.V. Ponyatie kak forma mysli i problema ontologicheskogo statusa priznakov [Concept as a Form of Thought and the Problem of the Ontological Status of Features] // *Filosofiya i obshchestvo – Philosophy and Society*. 2009. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-kak-forma-mysli-i-problema-ontologicheskogo-statusa-priznakov>.

4. Gerasimov B.N. Metodologiya upravleniya: osnovaniya, predposylki, sodержanie [Management Methodology: Foundations, Prerequisites, Content] // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika – Economy and Business: Theory and Practice*. 2016. № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-osnovaniya-predposylki-soderzhanie>.

5. Gerasimov B.N., Shimelfenig O.V. Metodologiya menedzhmenta, kak zerkalo sub"ektnosti i social'nosti okruzhayushchego mira [Management Methodology as a Mirror of the Subjectivity and Sociality of the Surrounding World] // *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk – International Journal of Humanitarian and Natural Sciences*. 2016. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-menedzhmenta-kak-zerkalo-subektnosti-i-sotsialnosti-okruzhayushchego-mira>.

6. Gorb V.G. Konceptual'nyj podhod k opredeleniyu teoreticheskikh i metodologicheskikh osnov nauchno-pedagogicheskogo issledovaniya [Conceptual Approach to Defining the Theoretical and Methodological Foundations of Scientific and Pedagogical Research] // *Obrazovanie i nauka – Education and Science*. 2007. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnyj-podhod-k-opredeleniyu-teoreticheskikh-i-metodologicheskikh-osnov-nauchno-pedagogicheskogo-issledovaniya>.

7. Domovach Z.V. Sovremennaya upravlencheskaya paradigm [Modern Management Paradigm] // *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya – Applied Economic Research*. 2021. № 1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-upravlencheskaya-paradigma>.

8. Dorogovtseva A.A., Ovcharenko N.K. Iskusstvennyj intellekt v sisteme upravleniya predpriyatiem: evolyuciya, innovacii i perspektivy [Artificial Intelligence in the Enterprise Management System: Evolution, Innovation, and Prospects] // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo – Economics, Entrepreneurship, and Law*. 2024. Vol. 14. № 11. P. 6259-6272.

9. Zelenov L.A. Ponyatie i struktura metodologii [Concept and structure of methodology] // *Nauchnye problemy vodnogo transporta – Scientific problems of water transport*. 2017. № 51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-struktura-metodologii>.

10. Kuhn T. *Struktura nauchnyh revolyucij [Structure of scientific revolutions]*. Moscow: AST: AST MOSCOW, 2009. 317 p.

11. Manushin D.V. Utochnenie ponyatiya «Metodologiya» [Clarification of the concept of "Methodology"] // *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet – International accounting*. 2016. № 16 (406). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-ponyatiya-metodologiya-1>.

12. Markin V.I. Voishvillo o ponyatii: znachenie i perspektivy [The doctrine of E.K. Voishvillo on the concept: meaning and prospects] // *Logicheskie issledovaniya – Logical studies*. 2014. № 20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchenie-e-k-voishvillo-o-ponyatii-znachenie-i-perspektivy>.

13. Martynova Yu.A. Innovacionnaya deyatel'nost' predpriyatiya s tochki zreniya sistemnogo podhoda [Innovative activities of the enterprise from the point of view of the systems approach] // *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya – Economy and Management: Problems, Solutions*. 2024. № 12. Vol. 19. P. 65-74.

14. Martynova Yu.A. *Formirovanie innovacionnoj programmy na predpriyatii: monografiya [Formation of an innovation program at the enterprise]: monograph*. Sankt-Petersburg: GUAP, 2008.

15. Necheukhina N.S., Mustafina O.V. Razvitie teorii i metodologii upravlencheskogo ucheta v ucheto-analiticheskom obespechenii upravleniya [Development of the theory and methodology of management accounting in the accounting and analytical support of management] // *Vestnik*

YuUrGU. Ser. Ekonomika i menedzhment – Bulletin of SUSU. Series: Economy and Management. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teorii-i-metodologii-upravlencheskogo-ucheta-v-uchetno-analiticheskom-obespechenii-upravleniya>.

16. Novikov A.M., Novikov D.A. *O predmete i strukture metodologii [On the subject and structure of methodology] // Mir obrazovaniya-obrazovanie v mire – The world of education – education in the world. 2008. № 1. https://www.researchgate.net/publication/274390479_O_predmete_i_strukture_metodologii.*

17. Novikov D.A. *Metodologiya upravleniya [Management Methodology]. Moscow: Librokom, 2011. 128 p. (Ser. Smart Management).*

18. Orlov A.I. *O vliyanii metodologii na posledstviya prinyatiya reshenij [On the influence of methodology on the consequences of decision-making] // Nauchnyj zhurnal KubGAU – Scientific journal of KubSAU. 2017. № 125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vliyanii-metodologii-na-posledstviya-prinyatiya-resheniy>.*

19. Palilov F.B., Narnova V.Yu. *Ot klassicheskoy shkoly k Menedzhmentu 4.0: evolyuciya idej osnovnykh shkol upravlencheskoj mysli na puti k chetvertoj promyshlennoj revolyucii [From the classical school to Management 4.0: the evolution of ideas of the main schools of management thought on the way to the fourth industrial revolution] // Liderstvo i menedzhment – Leadership and Management. 2023. Vol. 10. № 4. P. 1109-1124. DOI 10.18334/lim.10.4.119412.*

20. Raichenko A.V. *O sootnoshenii teorii i metodologii upravleniya [On the relationship between management theory and methodology] // Vestnik GUU – Bulletin of the State University of Management. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sootnoshenii-teorii-i-metodologii-upravleniya>.*

21. *Filosofskij slovar' [Philosophical Dictionary] / Ed. by I.T. Frolov. Moscow: Politizdat, 1991. 560 p.*

Мартынова Юлия Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Россия, 190000, г. Санкт-Петербург, Большая Морская, д. 67, лит. А
E-mail: juli_ko@list.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7953-1570>

Yulia A. Martynova – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Business Informatics and Management, State University of Aerospace Instrumentation, 67 Bolshaya Morskaya St., Saint Petersburg, 190000, Russia
E-mail: juli_ko@list.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7953-1570>

Статья поступила в редакцию 14.06.25, принята к опубликованию 15.01.26

УДК 378

В.А. Тимонина

V.A. Timonina

**ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ
К ОЦЕНКЕ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ
КАК ВАЖНОГО ФАКТОРА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВУЗОВ**

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING EMPLOYMENT
OF GRADUATES AS AN IMPORTANT FACTOR IN STRATEGIC DEVELOPMENT
OF UNIVERSITIES**

Аннотация. В рамках обоснования методического инструментария оценки эффективности стратегии развития вуза в условиях цифровизации высшего образования Российской Федерации в статье проведен сравнительный анализ действующих методик оценки показателей трудоустройства выпускников вузов, показателей мониторинга эффективности деятельности высших учебных заведений, определены взаимосвязи между показателем трудоустройства выпускников и стратегическими моделями развития вузов, позволившие выявить новые аспекты методических подходов к разработке эффективных стратегий управления вузами.

Abstract. The article provides a comparative analysis of the current methods for assessing employment indicators of university graduates within the framework of the methodology for assessing effectiveness of a university development strategy in the conditions of digitalization of higher education in the Russian Federation. The author presents the indicators for monitoring effectiveness of higher education institutions, determines the relationship between employment indicators of the graduates and strategic models for the university development, which makes it possible to identify new methodological approaches in the development of effective university management strategies.

Трудоустройство, стратегия, высшее учебное заведение, методология, цифровизация

Employment, strategy, higher education institution, methodology, digitalization

Введение

В современных условиях совершенствования национальной системы высшего образования для обеспечения долгосрочных потребностей отраслей экономики и социальной сферы квалифицированными кадрами [1], особую значимость для реализации пилотного проекта приобретает ускорение процессов трансформации моделей стратегического управления вузами с учетом адаптации их стратегий развития к возрастающим требованиям работодателей к соискателям актуальных вакансий

и их профессиональным компетенциям, а также стремительных темпов развития цифровых технологий в экономике, промышленности, образовании.

В связи с вышеизложенным вопрос эффективного трудоустройства выпускников вузов становится не только критерием оценки качества системы высшего образования страны, значимым фактором ее социально-экономического развития, но и важнейшим показателем оценки эффективности стратегии вуза в целом, что обуславливает актуальность темы исследования.

© Тимонина В.А., 2026

Показатель трудоустройства выпускников вузов, учитываемый в методиках определения интегрального показателя эффективности деятельности вуза, не только демонстрирует степень успешной интеграции подготовленных по востребованным направлениям/специальностям выпускников в профессиональную среду рынка труда, максимальное соответствие полученных в вузе их теоретических знаний и практических навыков кадровым потребностям предприятий экосистемы государства, но и отражает уровень кадровой безопасности страны [2, 3].

Действительно, условия труда, востребованность той или иной профессии, а также деловая активность и экономическая стабильность региона определяют реальную возможность профильного трудоустройства для выпускников вузов, оказывают решающее влияние на готовность выпускников занимать ключевые позиции. Безусловно, необходимо учитывать, что современный рынок труда подвержен различным экономическим, социальным и технологическим вызовам, которые влияют на спрос и предложение рабочих мест.

Современные вызовы рынка труда требуют до 2030 года ежегодного привлечения в национальную экономику не менее двух миллионов квалифицированных работников, чтобы обеспечить потребности предприятий различных отраслей экономики в регионах России. С целью профессионального ориентирования абитуриентов при поступлении в вузы на востребованные направления подготовки и специальности, обеспечения их гарантированного трудоустройства после завершения обучения, в 2025 году впервые был подготовлен национальный рейтинг вузов, который продемонстрировал основные показатели рейтинга – долю трудоустроенных в первые годы после окончания обучения выпускников и уровень их дохода [4, 5].

Многочисленные современные исследования показателя трудоустройства выпускников вузов, методических подходов к его определению позволили сделать вывод о том, что вопрос эффективной и обосно-

ванной оценки влияния того, как совокупность стратегических решений вуза влияет на своевременность, качество и профильность трудоустройства выпускников остается открытым. Настоящее исследование взаимосвязи между показателем трудоустройства выпускников и стратегическими моделями развития вузов позволяет выявить новые аспекты методического инструментария оценки показателей мониторинга эффективности деятельности высших учебных заведений.

Методологический анализ

С целью выявления особенностей действующих методик оценки показателей трудоустройства выпускников вузов в исследовании проведен сравнительный анализ методик расчета показателей, их использования при рейтинговании вузов, применительно к обоснованию совершенствования методического инструментария определения показателей мониторинга эффективности деятельности высших учебных заведений, а также формирования национальных комплексных рейтингов вузов.

Анализ трудоустройства выпускников вузов требует применения разнообразных методов, которые позволяют оценить, как количественные, так и качественные аспекты данного направления. К числу количественных методов можно отнести статистические подходы (дисперсия, асимметрия, эксцесс, коэффициент вариации), которые на основе анализа данных о численности трудоустроенных выпускников, их распределения по отраслям и регионам помогают определить информативность показателей, сократить их размерность, привести к единой шкале измерения, рассчитать весовые коэффициенты.

Среди качественных методов следует выделить социологические: опросы и анкетирования выпускников. Эти инструменты позволяют получить информацию о субъективных оценках, степени удовлетворенности местом работы выпускников, ожиданий относительно их будущей тру-

довой деятельности с целью выявления и прогнозирования кадровых потребностей, формирования перечня востребованных компетенций молодых специалистов, определения факторов профильного трудоустройства (по специальности).

Для анализа трудоустройства выпускников вузов используются и опросы работодателей, которые предоставляют данные о численности работающих, молодых кадрах, информации о предполагаемых вакансиях, требуемых компетенциях. Важно отметить, что полученную в результате опросов информацию, предполагается использовать для определения и расчёта основных индикаторов, характеризующих фактическое трудоустройство выпускников.

В процессе оценки трудоустройства выпускников используется совокупность количественных и качественных параметров, некоторые из последних сложно или невозможно измерить, такие как: оценка выпускниками и работодателями связи трудовой деятельности с полученным профилем подготовки/специальностью, оценка качества подготовки кандидата, способов поиска работы.

Учитывая вышесказанное, в процессе оценки трудоустройства необходима интеграция количественных и качественных методов [6]. Действительно, результаты опроса могут быть подкреплены статистическими данными о занятости в конкретных отраслях. Это дает возможность не только оценить текущую ситуацию, но и выявить определенные стратегические ориентиры учебного заведения. Кроме того, комбинирование подходов позволяет более точно определить причины низких показателей по трудоустройству выпускников. Применение количественных и качественных данных при анализе открывает новые возможности для разработки гибких образовательных программ, соответствующих актуальным потребностям рынка труда.

Современные методики, которые используются для определения показателя трудоустройства выпускников вузов могут

быть типовыми, многоуровневыми, основанными на рейтинговой системе или с использованием опросов. Типовая методика предполагает расчёт показателей, которые формируют ежегодные отчётные данные вуза в разрезе специальностей или направлений подготовки, например, доля трудоустроенных выпускников – процентное соотношение трудоустроенных выпускников, завершивших обучение по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, к общей численности выпускников; уровень трудоустройства выпускников, завершивших обучение по образовательным программам высшего образования, осуществляющих трудовую деятельность в течение одного года после выпуска – показатель, который характеризуется следующие: она базируется на информации государственных служб занятости населения, представляемой на определённую дату (на 31 декабря года выпуска анализируемых выпускников); основана на условном разделении выпускников на занятых и незанятых; не учитывает степень соответствия трудоустройства выпускников профилю и уровню их подготовки в вузе.

Метод многоуровневого анализа, предназначенного для выявления «сильных» и «слабых» образовательных программ учебного заведения, что в дальнейшем учитывается при распределении бюджетных мест, предполагает последовательную оценку уровня фактического трудоустройства, профильного трудоустройства – по полученной в вузе специальности или направлению подготовки и конкурентного профильного трудоустройства – оценка востребованности и конкурентоспособности выпускника вуза на рынке труда.

Следует более подробно рассмотреть методологию мониторинга трудоустройства выпускников, которая представляет собой систему принципов, методов и процедур, предназначенных для регулярной оценки и анализа деятельности высшего учебного заведения.

Мониторинг трудоустройства выпускников появился в России в 2011 году по поручению Президента РФ, Министерство образования и науки РФ поручило Петрозаводскому государственному университету координацию научно-методической и консультационной работы по его разработке и проведению [9]. В 2012 году мониторинг трудоустройства выпускников используется во всех субъектах РФ.

Система комплексного мониторинга позволяет получать оперативные и достоверные данные о трудоустройстве выпускников, в том числе по полученной специальности, а также проводить их обработку, анализ и верификацию.

Методология составления рейтинга вузов представляет собой систему правил и процедур, используемых для оценки и сравнения качества и эффективности деятельности высших учебных заведений. В 2025 году был сформирован первый официальный рейтинг вузов и колледжей, который отражает показатели трудоустройства и уровня заработной платы выпускников образовательных учреждений по прошествии двух лет после окончания обучения [4, 5]. Рейтинг, отражающий уровень успешности и эффективности трудоустройства выпускников, публикуется на портале «Работа в России» и основан на фактических данных об участии выпускников в национальном рынке труда. Отметим, что рейтинговая методика позволяет оценить один параметр - востребованность выпускников того или иного направления подготовки на рынке труда.

Национальные рейтинги по трудоустройству выпускников рассчитаны на основе сведений Рособнадзора о выпускниках очной формы обучения, данных по уровню их трудоустройства на второй год после завершения обучения и медианной заработной платы за этот период. Рейтинги рассчитаны по областям и уровням образования (для высшего образования) и отраслевому принципу (для среднего профессионального образования) [4, 5].

В основе построения рейтинга вузов заложена методология определения двух ключевых показателей: среднемесячная медианная заработная плата выпускников и доля трудоустроившихся выпускников очной формы обучения на второй год после выпуска. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки аккумулирует информацию о количестве выпускников, направлениях подготовки и специальностях. Социальный Фонд России добавляет сведения о занятости и доходах выпускников, которые Роструд использует для формирования итогового рейтинга.

До формирования национального рейтинга вузов информация по данному показателю была представлена в мониторинге по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования в пункте 2.4.10. «Сведения о послевузовской занятости выпускников» [6]. В 2025 году данный пункт исключили из мониторинга.

В настоящее время методика рейтинга прошла широкое обсуждение с участием образовательного и экспертного сообщества. Одним из главных критериев оценки является именно трудоустройство выпускников, что подчеркивает его значимость при оценке эффективности стратегического управления высшим учебным заведением.

Учитывая, что данный рейтинг позволяет и абитуриентам принимать обоснованные решения относительно выбора учебного заведения, основываясь на проверенных данных о возможностях трудоустройства выпускников, можно утверждать о его важной роли в формировании образовательными организациями эффективной системной работы с выпускниками и работодателями, позволяющей обеспечивать дополнительные возможности профильного трудоустройства.

Анализ методик оценки показателей трудоустройства выпускников вузов становится особенно актуальным на фоне усиливающегося внимания к интеграции принципов ESG – принципов экологиче-

ского, социального и корпоративного управления в образовательной сфере [7].

Концепция ESG изначально сформировалась в корпоративной и инвестиционной среде как система оценки деятельности организаций с точки зрения экологической ответственности, социальной справедливости и качества управления. В контексте высшего образования эти три составляющие трансформируются и принимают особое значение в формировании долгосрочной стратегии вуза.

Методика ESG применительно к вузам предназначена для оценки экологической, социальной и управленческой устойчивости образовательных организаций, что позволяет объективно оценить вклад вузов в устойчивое развитие и социальное благополучие общества. При выборе показателей определяются ключевые метрики для каждой составляющей данной методики – экологическое воздействие, социаль-

ная ответственность, управление. Для сбора данных используются публичные отчеты вузов, официальные статистические данные, опросы обучающихся и научно-педагогических работников. Данная методика учитывает региональные особенности и специфику вуза. Методология рейтинга определяются оценкой следующих факторов с учетом их удельных весов: образование и исследования в сфере устойчивого развития – 45 %, соответствие принципам устойчивого развития – 30 %, просвещение и популяризация знаний в сфере устойчивого развития – 25 % [10].

Первый рейтинг ответственности в сфере устойчивого развития выявил семь лидирующих вузов, интегральные показатели варьируются в рейтинговых классах от очень высокого уровня (AA) до приемлемого уровня (B) (табл. 1) [10].

Таблица 1 – Рейтинг-лист университетов по уровню ответственности в сфере устойчивого развития

Университет	Рейтинг ответственности в сфере устойчивого развития	Рейтинговый класс
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации	AA	очень высокий уровень ответственности
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы	AA	очень высокий уровень ответственности
Университет науки и технологий МИСИС	A	высокий уровень ответственности
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина	A	высокий уровень ответственности
Российский университет транспорта	BB	удовлетворительный уровень ответственности
Северо-Кавказский федеральный университет	BB	удовлетворительный уровень ответственности
Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова	B	приемлемый уровень ответственности

В настоящее время рано утверждать о системном устойчивом развитии вузов, поскольку оценка небольшого количества университетов не может дать репрезента-

тивные данные о динамике и тенденциях развития их ответственности в сфере устойчивого развития. В то же время анализ методики национального рейтинга по

трудоустройству выпускников через призму концепции ESG позволил выявить важный акцент на социальном компоненте, особенно в части оценки успешной интеграции выпускников на рынке труда. Доля трудоустроенных и уровень заработной платы выступают важнейшим индикатором социальной ответственности вузов перед студентами и обществом, отражая способности образовательных учреждений создавать условия для равных стартовых возможностей выпускников.

Рейтинг вузов по данным мониторинга эффективности формируется на основе методологии оценки результатов деятельности университетов таких как: научная деятельность, качество образования, инфраструктура и инновации, финансовая эффективность. Используя индекс Борда J (сумма весов принадлежности к областям образования) определяются значения показателей, на основе которых вузы распределяются по 5 лигам. [11].

Сравнительный анализ комплекса методик оценки показателей трудоустройства выпускников вузов включает и рейтинг RAEX, в основе методологии которого лежит комплексная балльная оценка, позволяющая классифицировать вузы по четырем квартилям – группам с определенным буквенным рейтингом, с последующей публикацией результатов оценки вузов, с указанием занимаемого места [12].

Результаты

Динамика изменений рейтинга RAEX-100 – «Сто лучших вузов России» за последние годы демонстрирует, как ведущие университеты адаптируются к современным вызовам, усиливая свои образовательные, научные и инновационные функции [13] в реализуемых стратегических моделях развития. Для оценки эффективности трансформаций стратегических моделей развития важно комплексно систематизировать данные не только рейтинга RAEX, но других ключевых источников оценок – рейтинг вузов по данным мониторинга эффективности, национальный

рейтинг университетов, национальный рейтинг по трудоустройству выпускников образовательных организаций высшего образования.

Анализ данных и результаты различных рейтингов вузов позволили определить наиболее динамично развивающиеся университеты страны, показатели деятельности которых обеспечили им лидирующие позиции в системе высшего образования [14]. На рис. 1 представлены результаты распределения вузов в зависимости от их позиций, которые они занимают в данных рейтингах.

Результаты национального рейтинга университетов, подготовленный информационным агентством Интерфакс, указаны в баллах, с указанием места, которое занимает вуз.

Рейтинг вузов по данным мониторинга эффективности, используя индекс Борда J (сумма весов принадлежности к областям образования) распределяет университеты по 5 лигам. С целью сопоставления результатов рейтингов индекс Борда J был приравнен к занимаемому месту вуза в рейтинге.

В результате проведенного анализа было установлено, что место вуза в первом национальном рейтинге по трудоустройству выпускников определяется итоговым индексом в зависимости от области образования. Так как вуз может реализовывать различные направления подготовки и специальности, то один и тот же вуз может занять различное место в рейтинге. Позиция вуза в рейтинге была определена на основе среднего арифметического значения по областям образования. Таким образом, проведенный в рамках обоснования методического инструментария оценки эффективности стратегии развития вуза в условиях цифровизации сравнительный анализ методик оценки показателей трудоустройства выпускников вузов позволил систематизировать методологии современных видов мониторингов и рейтингов вузов, оценить сильные и слабые стороны раз-

личных методик рейтингования, выявить их существенные недостатки, таких как методологическая непрозрачность и несбалансированность выбранных критериев (излишний вес количественных показателей в ущерб качественным,

недостаточный учёт мнения работодателей о качестве подготовки выпускников), игнорирование действительно значимых, но трудноизмеримых параметров, например, специфики региональных вузов, ориентированных на местные рынки труда.

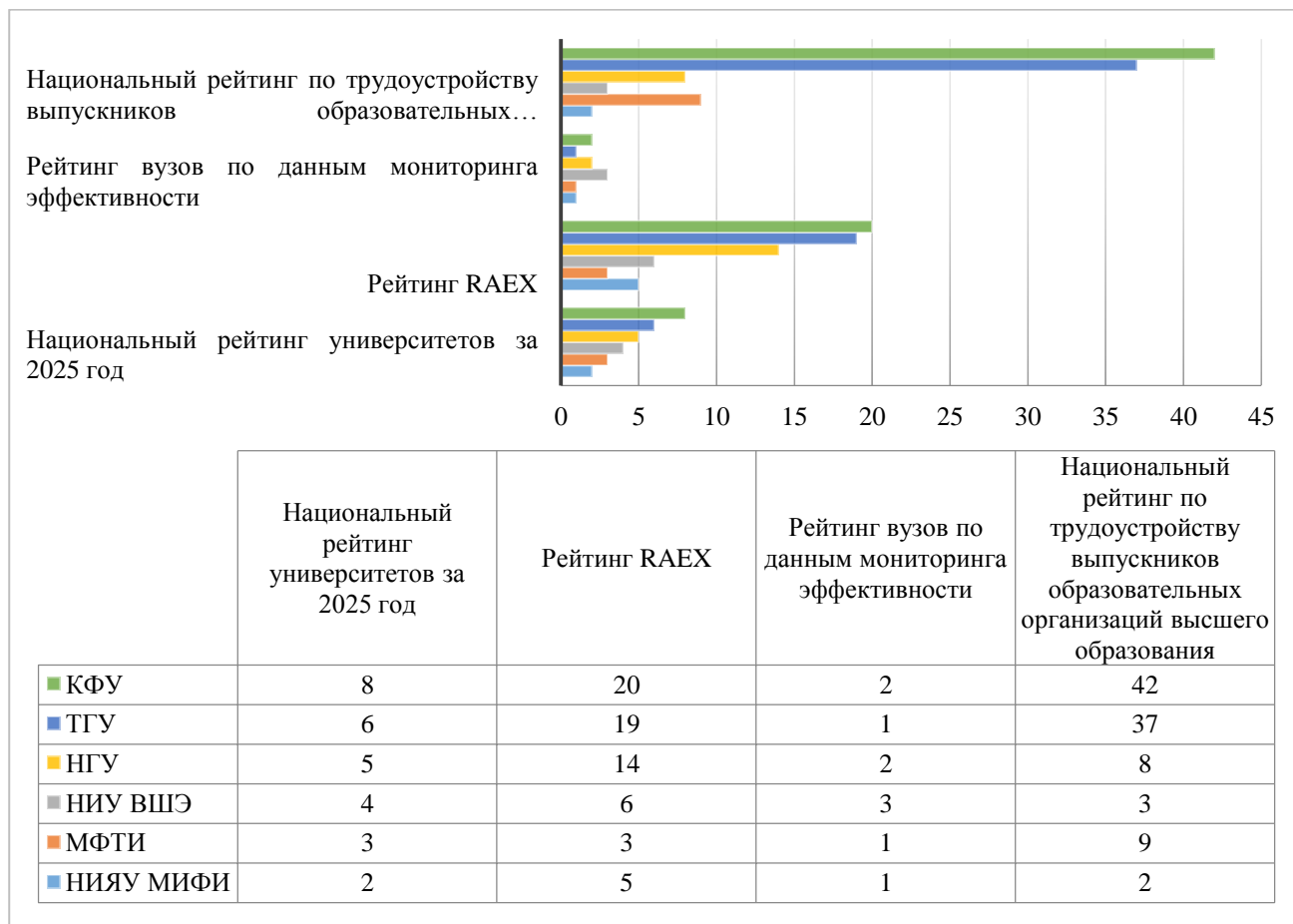


Рис. 1. Распределение вузов относительно позиции в различных рейтингах

Исследование сущности целевых показателей эффективности стратегического развития вузов позволило не только определить основные конкурентные позиции ведущих университетов страны, но и подтвердить ключевую значимость показателя трудоустройства выпускников вуза в оценке эффективности стратегической модели развития. Характеризуя востребованность выпускников на рынке труда, он действительно служит главным индикатором качества стратегии вуза (рис. 2). Методические подходы к разра-

ботке эффективных стратегий развития вузов, направленные на обеспечение конкурентоспособности вуза и достижение поставленных целей, должны учитывать результаты национальных рейтингов вузов, формируемых на основе взвешенной интегральной оценки их деятельности по всем источникам объективной и субъективной информации, включающая в себя независимые оценки национальных систем ранжирования университетов с их разнообразием методов и индикаторов.



Рис. 2 Целевые показатели эффективности стратегического развития вуза в методиках оценки стратегического управления вузов

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2023 г. № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» (постановление Правительства РФ от 09 августа 2023 № 1302 «О реализации пилотного проекта, направленного на изменение уровней профессионального образования» (вместе с «Правилами реализации пилотного проекта, направленного на изменение уровней профессионального образования в 2023/24, 2024/25 и 2025/26 учебных годах»). URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. (Дата обращения 23.01.26).
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.05.2025 № 1346-р – утверждена методика расчёта показателей национальных рейтингов образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций по трудоустройству выпускников. URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. (Дата обращения 23.01.26).
3. Распоряжение Минобрнауки России от 13.12.2024 № 486-р – утверждена методика расчёта показателя «Уровень трудоустройства выпускников, завершивших обучение по образовательным программам высшего образования, осуществляющих трудовую деятельность в течение одного года после выпуска». URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. (Дата обращения 23.01.26).
4. Прогноз потребности в рабочей силе стал ориентиром для выпускников школ и вузов. URL: https://rg.ru/2025/10/15/kurs-prolozhen.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2F (дата обращения 22.10.25).

5. Национальные рейтинги по трудоустройству выпускников образовательных организаций высшего образования. Режим доступа: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. (Дата обращения 23.01.26).

6. Методические указания по заполнению формы «Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования за 2023 г. (форма № 1-Мониторинг)». URL: [https://swsu.ru/uinfo/informatsionno-analiticheskiy-tsentri/2024-05-24_10-22-08metodicheskie_ukazaniya_1-monitoring_2024_\(za_2023_g.\).pdf](https://swsu.ru/uinfo/informatsionno-analiticheskiy-tsentri/2024-05-24_10-22-08metodicheskie_ukazaniya_1-monitoring_2024_(za_2023_g.).pdf).

7. Что такое принципы ESG, в чём они полезны бизнесу и как внедрить их в компании. URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/>.

8. Иванов И.П. Оценка удовлетворенности выпускников результатами своей образовательной траектории // Высшее образование в России. 2021. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-obrazovatelnyh-traektoriy-rossijskih-studentov-otsenka-i-vozmozhnosti/viewer>.

9. Развитие системы мониторинга трудоустройства выпускников / В.А. Гуртов, Л.М. Серова, И.С. Степун и др. // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 11-23.

10. Методика присвоения высшим учебным заведениям рейтингов в сфере устойчивого развития. Режим доступа: https://raex-rr.com/files/methods/RAEX_ESG-rating_university_2025.pdf.

11. Рейтинг по данным мониторинга эффективности вузов. URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>.

12. Аналитические материалы, рейтинги, практики, новые тренды [Электронный ресурс]. URL: https://raex-rr.com/files/analytics/UESG2025_Analytica_Web.pdf.

13. Таточенко А.Л., Тараканов А.В. Российский рейтинг университетов RAEX-100: методологический подход к оценке результатов // Проблемы гуманизации и суверенизации российской системы высшего образования: реформы, результаты, перспективы: сборник научных трудов Всерос. науч.-практ. конф. Москва, 19 мая 2022 года. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. С. 103-112.

14. Тимонина В.А. Обоснование значимости цифровизации в стратегическом развитии вузов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 132-141.

REFERENCES

1. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 12 maya 2023 g. № 343 O nekotoryx voprosax sovershenstvovaniya sistemy vy'sshego obrazovaniya (postanovlenie Pravitel'stva RF ot 09 avgusta 2023 № 1302 O realizacii pilotnogo proekta, napravlennogo na izmenenie urovnej professional'nogo obrazovaniya (vmeste s Pravilami realizacii pilotnogo proekta, napravlennogo na izmenenie urovnej professional'nogo obrazovaniya v 2023/24, 2024/25 i 2025/26 uchebnyx godax). URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. Data obrashheniya 23.01.26.

2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 28.05.2025 №1346-r – utverzhdena metodika raschyota pokazatelej nacional'nyx rejtingov obrazovatel'nyx organizacij vy'sshego obrazovaniya i professional'nyx obrazovatel'nyx organizacij po trudoustrojstvu vy'pusnikov. URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. Data obrashheniya 23.01.26.

3. Rasporyazhenie Minobrnauki Rossii ot 13.12.2024 № 486-r – utverzhdena metodika raschyota pokazatelya «Uroven' trudoustrojstva vy'pusnikov, zavershivshix obuchenie po obrazovatel'ny'm programmam vy'sshego obrazovaniya, osushhestvlyayushhix trudovuyu deyatel'nost' v techenie odnogo goda posle vy'puska». URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. (Data obrashheniya 23.01.26).

4. Prognoz potrebnosti v rabochej sile stal orientirom dlya vy'pusnikov shkol i vuzov. URL: https://rg.ru/2025/10/15/kurs-prolozhen.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2F. (Data obrashheniya 22.10.25).

5. Nacional`ny`e rejtingi po trudoustrojstvu vy`pusnikov obrazovatel`ny`x organizacij vy`sshego obrazovaniya. URL: <https://www.garant.ru/news/1974947/>. Data obrashheniya 23.01.26.
6. Metodicheskie ukazaniya po zapolneniyu formy` «Monitoring po osnovny`m napravleniyam deyatel`nosti obrazovatel`noj organizacii vy`sshego obrazovaniya za 2023 g. (forma № 1-Monitoring)». URL: [https://swsu.ru/uinfo/informatsionno-analiticheskiy-tsentr/2024-05-24_10-22-08metodicheskie_ukazaniya_1-monitoring_2024_\(za_2023_g.\).pdf](https://swsu.ru/uinfo/informatsionno-analiticheskiy-tsentr/2024-05-24_10-22-08metodicheskie_ukazaniya_1-monitoring_2024_(za_2023_g.).pdf).
7. Chto takoe principy` ESG, v chyom oni polezny` biznesu i kak vnedrit` ix v kompanii. URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/>.
8. Ivanov I.P. Ocenka udovletvorennosti vy`pusnikov rezul`tatami svoej obrazovatel`noj traektorii // Vy`sshee obrazovanie v Rossii. № 3. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-obrazovatelnyh-traektoriy-rossijskih-studentov-otsenka-i-vozmozhnosti/viewer>.
9. Razvitie sistemy` monitoringa trudoustrojstva vy`pusnikov / V.A. Gurtov, L.M. Serova, I.S. Stepus` i dr. // Vy`sshee obrazovanie v Rossii. 2014. № 5. S. 11-23.
10. Metodika prisvoeniya vy`sshim uchebny`m zavedeniyam rejtingov v sfere ustojchivogo razvitiya URL: https://raex-rr.com/files/methods/RAEX_ESG-rating_university_2025.pdf.
11. Rejting po danny`m monitoringa e`ffektivnosti vuzov [The rating according to the monitoring of the effectiveness of universities]. URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>.
12. Analiticheskie materialy`, rejtingi, praktiki, novy`e trendy`. URL: https://raex-rr.com/files/analytics/UESG2025_Analytica_Web.pdf.
13. Tatochenko A.L., Tarakanov A.V. Rossijskij rejting universitetov RAEX-100: metrologicheskij podxod k ocenke rezul`tatov // Problemy` gumanizacii i suverenizacii rossijskoj sistemy` vy`sshego obrazovaniya: reformy`, rezul`taty`, perspektivy`: sbornik nauchny`x trudov Vseros. nauch.-prakt. konf. Moskva, 19 maya 2022 goda. Moskva: Izdatel`sko-torgovaya korporaciya Dashkov i K, 2022. S. 103-112.
14. Timonina V.A. Obosnovanie znachimosti cifrovizacii v strategicheskom razvitiu vuzov // Aktual`ny`e problemy` e`konomiki i menedzhmenta. 2025. № 3(47). S. 132-141.

Тимонина Виктория Андреевна – аспирант кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, д. 77
E-mail: victoria454@sstu.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0596-715X>

Victoria A. Timonina – Postgraduate student, Departments of Industry Management and Economic security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 77 Politechnicheskaya St., Saratov, 410054, Russia
E-mail: victoria454@sstu.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0596-715X>

Статья поступила в редакцию 14.01.26, принята к опубликованию 15.02.26

УДК 338.121

Л.А. Третьякова, С.Н. Прядко, М.С. Третьякова
L.A. Tretyakova, S.N. Pryadko, M.S. Tretyakova

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА РЫНКЕ СТРАХОВЫХ УСЛУГ

STRATEGIES TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE INSURANCE MARKET

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг в условиях влияния рыночных факторов. Тенденции изменения качественных и количественных характеристик рынка и разноплановость конкурентных стратегий определяют необходимость предприятий страхового сектора постоянно приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, создавать гибкую конкурентную стратегию, что является обязательными требованиями к стабильному функционированию на рынке и успешному процессу диверсификации конкурентных преимуществ. Выявление тенденций формирования конкурентных преимуществ и их оценка определяют направления обоснования и управления гибкой конкурентной стратегией в условиях повышенной неопределенности на рынке страховых услуг. В ходе исследования выделены факторы эффективного управления страховых компаний на рынке, дана характеристика альтернативных стратегий управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг, в зависимости от типа конкурентного позиционирования обоснованы особенности формирования конкурентных преимуществ на рынке страхования, предложены этапы реализации стратегии управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг. Полученные выводы могут быть использованы участниками рынка страховых услуг при разработке стратегий позиционирования.

Abstract. The article examines the issues related to managing the process of forming competitive advantages in the insurance services market under the influence of market factors. Trends in the changes of the qualitative and quantitative characteristics of the market, along with diversity of competitive strategies, determine the need of insurance companies to continuously adapt to the changing external conditions and develop flexible competitive strategies. These requirements are essential for stable market performance and successful diversification of competitive advantages.

Identifying the trends in formation of competitive advantages and their assessment provides the basis for substantiation and management of flexible competitive strategies in the conditions of elevated uncertainty in the insurance services market. The research identifies the key factors of effective management of insurance companies in the market and characterizes alternative strategies for achieving competitive advantages in the insurance sector. Depending on the type of competitive positioning, specific features of competitive advantage formation in the insurance market are substantiated, and stages for implementing the given management strategy in the insurance services market are proposed.

The findings of the study may be used by the participants in the insurance services market when developing positioning strategies. The results presented contribute to a deeper understanding of the conditions for effective management of the process of forming competitive advantages in the insurance market.

Представленные результаты вносят вклад в понимание условий эффективного управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг.

Управление, конкуренция, инновации, цифровизация, рынок, страхование, эффективность, диверсификация, конкурентные преимущества

Введение

Фундамент устойчивого роста и доминирующих позиций субъектов отечественного страхового рынка образует совокупность ключевых конкурентных метрик, среди которых приоритетное значение имеют финансовая резистентность, безупречный деловой репутации, диверсифицированный портфель страховых продуктов, инкорпорирование передовых клиентоориентированных технологий, а также безупречная архитектура риск-менеджмента. В условиях макроэкономической волатильности и эскалации деструктивных экзогенных факторов детерминантой успеха выступают не столько объемы капитализации, сколько специфические конкурентные преимущества, подразделяющиеся на стратегические (формирующие долгосрочный вектор развития) и операциональные (обеспечивающие тактическую эффективность бизнес-процессов).

Современная парадигма развития российского страхового бизнеса базируется на конвергенции углубленной регуляторной и актуарной экспертизы с инновационными цифровыми решениями, результатом которой является оптимизированный клиентский профиль. Наблюдается поступательная трансформация рыночной модели: вектор смещается от транзакционной логики «реализации полиса» к комплексному управлению рисками и тотальному сопровождению жизненных сценариев клиента. В связи с этим, компании, демонстрирующие опережающие темпы имплементации обозначенных компетенций, получают возможность занять доминирующее положение в формирующемся рыночном ландшафте.

Management, competition, innovation, digitalization, market, insurance, efficiency, diversification, competitive advantages

Цель исследования заключается в обосновании процесса формирования конкурентных преимуществ в страховой отрасли и выявлении факторов, определяющих эффективность управления данным процессом в контексте инновационных решений. Методология исследования опирается на системный и интеграционный подходы, позволяющие рассмотреть процесс формирования конкурентных преимуществ в страховой отрасли как многокомпонентный конструкт, включающий технологические, финансовые и цифровые элементы. Применение аналитических методов позволило выявить специфику социально-экономических отношений, влияющих на процессы формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг.

Теоретический анализ

Теоретическое осмысление процесса формирования конкурентных преимуществ в страховой отрасли опирается на совокупность положений теории конкуренции, стратегического менеджмента и экономики услуг. В классических подходах конкурентные преимущества рассматриваются как результат обладания уникальными ресурсами и компетенциями, обеспечивающими компании устойчивое превосходство над конкурентами в долгосрочной перспективе.

Структурно-отраслевой подход, разработанный М. Портером (Porter, M. *Competitive Strategy*, 1980; *Competitive Advantage*, 1985), рассматривает конкурентные преимущества как результат выбора одной из базовых конкурентных стратегий – лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования – в условиях определённой отраслевой структуры. В контексте страхового рынка

данный подход акцентирует внимание на уровне концентрации рынка, барьерах входа, силе покупателей и поставщиков, а также угрозе со стороны заменителей, включая банковские и цифровые финансовые продукты [1].

Ресурсно-ориентированный подход (Дж. Барни, Barney J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, 1991) смещает фокус анализа с внешней среды на внутренние ресурсы и компетенции организации в рамках формирования конкурентных преимуществ. Согласно данной концепции устойчивые конкурентные преимущества формируются за счёт обладания ценными, редкими, трудно имитируемыми и организационно встроенными ресурсами (VRIO-подход). Для страховых компаний такими ресурсами выступают репутационный капитал, клиентские базы, актуарная экспертиза, инновационные решения, включающие цифровые платформы, а также управленческие компетенции в сфере риск-менеджмента [2].

Развитие ресурсного подхода нашло отражение в концепции ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалада (Hamel G., Prahalad C.K. *The Core Competence of the Corporation*, 1990), согласно которой конкурентное преимущество формируется на основе интеграции знаний, навыков и технологий, обеспечивающих компании способность создавать уникальную потребительскую ценность. В страховании ключевые компетенции проявляются в способности проектировать сложные страховые продукты, управлять клиентским опытом и эффективно урегулировать убытки [3].

В условиях высокой неопределённости особое значение приобретает концепция динамических способностей, разработанная Д. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуеном (Teese D., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 1997). Данный подход трактует конкурентные преимущества как результат способности компании своевременно адаптировать и трансформировать свои ресурсы и бизнес-модели в ответ на изменения внешней среды. Для страхового рынка это озна-

чает необходимость постоянной корректировки продуктовой политики, цифровых каналов продаж и стратегий взаимодействия с клиентами [3].

Современные исследования в области управления страховыми компаниями всё чаще обращаются к концепции динамических способностей, предполагающей способность организации оперативно трансформировать свои ресурсы и бизнес-модели на основе инновационных решений в ответ на изменения внешней среды. С позиции данного подхода конкурентное преимущество рассматривается как процесс, а не как статическое состояние, что особенно актуально для страхового рынка, функционирующего в условиях высокой неопределённости и изменчивости спроса [1-4, 7, 10]. В исследованиях рынка страховых услуг в части процессного обеспечения формирования конкурентных преимуществ особое значение приобретает гибкость конкурентной стратегии, которая проявляется в способности страховой компании сочетать различные формы позиционирования: ценовое, сервисное, технологическое и репутационное. В научных работах подчёркивается, что универсальные стратегии в страховании утрачивают эффективность, уступая место гибридным моделям, ориентированным на диверсификацию конкурентных преимуществ и сегментированную работу с клиентскими группами [1, 3, 14, 19].

Таким образом, теоретический анализ концептуальных основ формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг позволяет сделать вывод о том, что управление этим процессом должно рассматриваться как комплексная управленческая задача, включающая стратегический выбор, развитие ключевых инновационных компетенций, адаптацию бизнес-процессов и системную работу с рыночными факторами [1, 4, 6, 8, 12, 19]. Это обуславливает необходимость разработки прикладных моделей управления, стратегий управления, включающих механизмы и технологический инструментарий, которые учитывают специфику страховых услуг и современные тенденции развития рынка.

Эмпирический анализ

Для выявления эмпирических закономерностей формирования конкурентных преимуществ был проведён анализ дея-

тельности крупнейших страховых компаний Российской Федерации, входящих в ТОП-10 по объёму страховых премий (табл. 1) [4, 5, 8, 12].

Таблица 1 – ТОП-10 страховых компаний РФ по основным показателям деятельности (2024 г.)

Страховая компания	Страховые премии, млн руб.	Страховые выплаты, млн руб.
Сбербанк страхование жизни	1 104 726	711 235
АльфаСтрахование-Жизнь	293 556	204 431
СОГАЗ	269 366	149 763
СОГАЗ-Жизнь	235 151	201 340
АльфаСтрахование	233 120	123 660
Ингосстрах	205 889	105 452
РЕСО-Гарантия	154 177	83 210
ВСК	146 339	69 541
Сбербанк страхование	100 869	20 483
Росгосстрах	98 385	40 408

Анализ данных табл. 1 показывает, что лидирующие позиции на рынке занимают страховые компании, реализующие стратегии диверсификации страхового портфеля и активно использующие цифровые и банковские каналы продаж. Надо отметить, что положительной динамике страховых выплат, наблюдается значительная дифференциация показателей убыточности, что отражает различия в структуре страховых портфелей, качестве андеррайтинга и уровне операционной эффективности.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в последние годы рынок страховых услуг характеризуется неоднородной динамикой: при общем росте объёмов страховых премий усиливается конкуренция в массовых сегментах, возрастает давление со стороны инновационных решений, в том числе цифровых платформ и банковских экосистем, а также повышаются требования клиентов к качеству и скорости обслуживания. В этих условиях устойчивость страховых компаний всё в большей степени определяется не масштабом бизнеса, а способностью выстраивать дифференцированные конкурентные преимущества [5, 9, 12, 15, 26].

За последние годы ведущие страховые компании Российской Федерации («Росгосстрах», САО «ВСК», «СберСтрахование» и др.), в большей степени ориентированные на

инновационные протоколы организации услуг, таких как развитие цифровых каналов продаж, автоматизацию процессов урегулирования убытков и персонализацию клиентских предложений, демонстрируют более высокие показатели удержания клиентов и операционной эффективности. При этом надо отметить и факт зависимости между уровнем управленческой зрелости компании и устойчивостью её рыночных позиций: организации, использующие системный подход к стратегическому управлению и мониторингу конкурентной среды, быстрее адаптируются к изменениям и эффективнее перераспределяют ресурсы [4, 11-13].

Отдельного внимания заслуживает анализ стратегий конкурентного позиционирования. Практика показывает, что страховые компании применяют различные модели формирования конкурентных преимуществ: от фокусирования на отдельных продуктовых нишах до комплексных стратегий диверсификации, включающих расширение линейки услуг, развитие партнёрских каналов и формирование экосистемных решений [9, 12, 15, 17]. Выбор стратегии во многом определяется масштабом компании, её финансовыми возможностями и степенью интеграции в цифровую инфраструктуру рынка.

Анализ конкурентоспособности страховых компаний в РФ показывает, что ключевыми факторами, усиливающими конку-

рентные преимущества, выступают доверие клиентов, прозрачность условий страхования, качество коммуникаций и способность компании эффективно управлять рисками в условиях нестабильной внешней среды. Вместе с тем надо отметить, что выделенные факторы носят кумулятивный характер и формируют долгосрочный эффект, выходящий за рамки краткосрочных финансовых показателей [9, 12, 16, 20].

Таким образом, результаты эмпирического анализа подтверждают выводы теоретической части исследования и свидетельствуют о том, что формирование конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг представляет собой управляемый, многоуровневый процесс. Эффектив-

ность данного процесса зависит от способности страховой компании сочетать стратегическую гибкость, технологическое развитие и ориентацию на клиента, что делает управление конкурентными преимуществами одним из ключевых направлений современного страхового менеджмента.

Результаты исследования

Надо отметить, что факторный анализ лидеров страхового рынка позволяет не только установить конкурентные позиции каждой компании, но и выявить за счет каких конкретных факторов они достигли и удерживают лидерство, что определяется комплексным подходом (табл. 2) [1, 3, 7, 9, 16].

Таблица 2 – Факторы эффективного управления страховых компаний на рынке

Аспект управления	Сущность компонента управления	Проявления эффективного компонента управления
Системообразующая и государственная поддержка	Лидерство обеспечивается статусом «национального чемпиона», госзаказами, обязательными программами и доступом к инфраструктуре	<ul style="list-style-type: none"> • СОГАЗ: страхование крупнейших госкомпаний («Газпром», РЖД, Росатом), гособоронзаказ, масштабные проекты (СИМ, ВЭБ.РФ). • Ингосстрах: традиционный лидер в страховании внешнеторговой деятельности, судов, авиации. Исторически тесно связан с государством
Потенциал экосистемы (Bancassurance 2.0)	Лидерство через интеграцию в мощную клиентскую экосистему родительского банка: доступ к миллионам готовых клиентов, кросс-продажи, низкая стоимость привлечения	<ul style="list-style-type: none"> • СберСтрахование (Сбер): продажи через мобильное приложение СберБанка, онлайн-банк, отделения. Акцент на простые продукты (ДМС, НСЖ) для массовой аудитории. • АльфаСтрахование (Альфа-Групп): часть экосистемы с банком, телекомом, ритейлом. Сильные digital-каналы. • РСХБ-Страхование (Россельхозбанк): лидерство в аграрном страховании с господдержкой через сеть банка
Специализация и экспертиза в нише	Лидерство не по общим объемам, а в высокомаржинальных или сложных сегментах, где нужна глубокая экспертиза	<ul style="list-style-type: none"> • Абсолют Страхование: исторический лидер в КАСКО (высокие тарифы, экспертиза в урегулировании). • Капитал Life (Совкомбанк): фокус на страховании жизни (ИСЖ/НСЖ), где у Совкомбанка сильные позиции. • Энергогарант: специализация на тендерном гарантировании (44-ФЗ, 223-ФЗ) – огромные объемы премий при низкой убыточности
Операционная эффективность и клиентский опыт	Лидерство за счет лучших процессов, технологий и сервиса, что снижает издержки и повышает лояльность	<ul style="list-style-type: none"> • Тинькофф Страхование: полностью цифровая модель от продаж до урегулирования. Акцент на удобство и скорость (выплаты за час). Низкие операционные издержки. • ВСК: устойчивый лидер в ДМС, в том числе для малого бизнеса. Сильная региональная сеть и репутация надежного регулятора

Окончание табл. 2

Аспект управления	Сущность компонента управления	Проявления эффективного компонента управления
Масштаб и универсальность	Лидерство «по умолчанию» за счет широкого портфеля, узнаваемости бренда и большой агентской сети. Способность обслуживать любые потребности крупного корпоративного клиента	<ul style="list-style-type: none"> • РЕСО-Гарантия: классический универсальный игрок с сильными позициями в автостраховании (ОСАГО/КАСКО), ДМС и корпоративном страховании. Большая собственная сеть. • Ингосстрах / СОГАЗ: также обладают этим фактором, предлагая полный спектр

Результаты факторного анализа детерминант рыночного успеха страховщиков свидетельствуют о приоритетной роли таких эндогенных переменных, как безупречное качество страховых продуктов и сервисов, валидная маркетинговая стратегия, отлаженные механизмы риск-менеджмента и высокий уровень профессиональных компетенций кадрового состава. При этом существенная доля вариативности результатов хозяйственной деятельности объясняется воздействием экзогенных факторов – макроэкономической конъюнктуры, социальных трендов и политической повестки, что обуславливает необходимость их перманентного мониторинга и выработки адаптивных управленческих решений.

В современной российской парадигме страхового бизнеса феномен лидерства не сводится к обладанию единичным конкурентным преимуществом. Доминирующие позиции обеспечиваются синергией уникальных рыночных возможностей (доступ к государственным контрактам либо интегрированность в банковский канал продаж) и технологической эффективностью администрирования клиентских потоков. Наибольший конкурентный накал наблюдается в противостоянии двух управленческих моделей генерации стратегических преимуществ: традиционной «олимпийской» (репрезентированной такими игроками, как СОГАЗ и Ингосстрах) и инновационной «цифровой экосистемной», которую имплементируют Сбер, Тинькофф и АльфаСтрахование.

Эффективность процесса формирования стратегических конкурентных пре-

имуществ будет зависеть от умения гибридизировать эти модели (табл. 2) [6, 8-10, 21].

Вполне очевидно, что на квартиры меньшей площади проявляется больший спрос в силу ее итоговой меньшей стоимости, и меньших коммунальных платежей (обычно эти затраты арендатор компенсирует сверх стоимости аренды) что вызывает дефицитное повышение цены.

Интерес представляет наиболее универсальный показатель – стоимость за квадратный метр, а также факторы, влияющие на данный показатель. Если построить рейтинг микрорайонов по указанному показателю получится следующее перераспределение (табл. 3).

Имея научно обоснованные характеристики альтернативных стратегий управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг, компания может использовать одну или несколько комбинаций стратегий (табл. 4) [11, 15, 18, 22, 25].

Ключевой теоретический вывод применительно к российской практике страхования заключается в том, что оптимальная конфигурация управленческой модели, направленной на генерирование устойчивых конкурентных преимуществ, представляет собой гибридный формат. Данная модель базируется на симбиозе операционной эффективности, характерной для стратегий лидерства по издержкам, и имплицитного доверительного капитала, присущего стратегиям дифференциации, что обеспечивает синергетический эффект в построении долгосрочных отношений с потребителем.

Таблица 3 – Альтернативные стратегии управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг

Стратегия	Цель	Сущность стратегии
Стратегия технологического суверенитета и цифровой трансформации	Преодолеть технологическую зависимость, резко повысить эффективность и создать уникальное клиентское предложение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание или переход на российские core-системы (платформы для полисов, расчётов, урегулирования убытков) в партнёрстве с ведущими IT-вендорами («Русские ОС», «АстроСофт» и др.). 2. Инвестиции в разработку и внедрение AI-решений для: автоматического андеррайтинга (например, по данным телематики), обработки мелких убытков (фотопротокол → автоматическая выплата), чат-ботов для обслуживания. 3. Внедрение блокчейна (DLT) для создания отраслевого реестра полисов и убытков, что сократит мошенничество и дублирование
Стратегия фокуса на новые рынки и партнёрства	Диверсифицировать риски, найти новые источники роста и перестраховочные мощности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Поворот на Восток» в перестраховании и кооперации: Активное установление партнёрских отношений с перестраховочными компаниями и пулами Китая, Индии, ОАЭ, Турции, стран БРИКС+. 2. Участие в создании международного перестраховочного пула стран БРИКС+ для mutual cover крупных и сложных рисков. 3. Страхование для «новой экономики» и логистики: Разработка продуктов для параллельного импорта, международной логистики по новым коридорам (Север-Юг, Восток), IT-экспортёров (киберриски, ответственность). Страхование проектов в Арктике, ВИЭ (возобновляемая энергетика) и импортозамещающих производств. 4. Экосистемная интеграция (B2B2C): Уход от гиперзависимости от банковских каналов через партнёрство с нефинансовыми платформами: крупный ритейл (Ozon, Wildberries, «Ситилинк»), автодилеры, телеком-операторы, государственные сервисы («Госуслуги»)
Стратегия продуктовой инновации и доступности	Адаптировать предложение к снижающемуся доходу населения и заполнить ниши, оставленные ушедшими международными игроками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Микрострахование и гибкие on-demand продукты: Продажа через мобильные приложения страховых покрытий на короткий срок («страховка на поездку», «на день занятия спортом», «защита покупки»). Подписка (subscription model) на страховую защиту с возможностью гибкого изменения опций (например, пакет «для активного отдыха» на лето). 2. Локализация сложных корпоративных продуктов: Разработка силами отечественных андеррайтеров аналогов продуктов D&O (ответственность директоров), E&O (профессиональная ответственность), киберстрахования. Создание консорциумов страховщиков (синдикатов) для диверсификации рисков по крупным промышленным объектам. 3. Акцент на сберегательно-накопительную функцию: Продвижение НСЖ и ИПК (индивидуальный пенсионный капитал) как защищённых и стабильных инструментов в условиях волатильности, с налоговыми льготами
Стратегия операционного превосходства и борьбы с убыточностью	Выжить в условиях высокой инфляции и снижения маржи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тотальная борьба с мошенничеством (Anti-Fraud 2.0): Создание единого отраслевого центра анализа данных с использованием AI для выявления мошеннических схем в режиме реального времени. Внедрение биометрической идентификации при оформлении полисов и урегулировании убытков.

Окончание табл. 3

Стратегия	Цель	Сущность стратегии
		<p>2. Превентивная модель (P2S - Prevention to Service): Включение в стоимость полиса сервисов, предотвращающих ущерб: телемедицинские консультации (вместо лечения), диагностика автомобиля, аудит кибербезопасности для бизнеса. Это сокращает убытки и создаёт лояльность.</p> <p>3. Оптимизация структуры активов: Активный поиск новых возможностей для инвестирования страховых резервов в условиях санкций: гособлигации, инфраструктурные проекты, ипотечные облигации, дружественные юрисдикции</p>
Стратегия клиентоориентированности	Привлечение новых и удержание старых клиентов, а также повышение конкурентоспособности	<p>1. Продукты-конструкторы с фиксированной ценой. Понятные модули: «защита от потопов» – 500 руб./год, «от кражи» – 300 руб./год. Клиент сам собирает полис, видя итоговую цену сразу.</p> <p>2. On-demand страхование для шопинга. Интеграция с маркетплейсами (Ozon, Wildberries). При покупке смартфона за 50 тыс. руб. предлагается: «Добавить страховку от поломки и кражи на год за 1500 руб.» – один клик.</p> <p>3. Партнерство с блогерами и экспертами. Не просто реклама, а создание совместного продукта. Например, с популярным юристом – полис «Юридическая защита автомобилиста», где часть контента и консультаций от него.</p> <p>4. КАСКО/ОСАГО: Ежемесячная диагностика авто по OBD-II-датчику или через фотоотчет в приложении. Уведомления: «Износ тормозных колодок 80%, советуем заменить»</p>

Таблица 4 – Стратегии формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг

Тип конкурентного позиционирования	Особенности формирования конкурентных преимуществ	Пример на рынке
Лидерство по издержкам (цена + эффективность)	Минимальные операционные расходы за счет автоматизации, упрощенных продуктов, прямых online-продаж. Низкие цены для массового рынка	«Тинькофф Страхование»: «простое и выгодное страхование онлайн за 5 минут»
Дифференциация (по продукту/сервису)	Уникальные покрытия, превосходный сервис, скорость урегулирования	«АльфаСтрахование» в сегменте КАСКО: позиционирование на безупречное урегулирование и лояльность к клиенту
Фокус-дифференциация (нишевое)	Глубокое погружение в специфичные потребности узкой аудитории	«МАКС» (ДМС): «эксперт в корпоративном ДМС и организации медицинской помощи» или страхование для IT-стартапов, фермеров, яхтсменов
Позиционирование на доверии и надежности	Акцент на финансовую устойчивость, историю, репутацию, размер капитала. Критично для крупных корпоративных рисков и накопительного страхования	«Ингосстрах», СОГАЗ»: «Государственная надежность», «Опыт с 1947 года»
Позиционирование на удобстве и экосистемности	Интеграция страховых продуктов в повседневную жизнь клиента через экосистему (банк, телематика, здоровье)	«СберСтрахование»: «Страхование в приложении СберБанк, с учетом ваших привычек и потребностей»
Позиционирование на ценностях и эмоциях	Связь с заботой, безопасностью семьи, спокойствием, защитой будущего	Позиционирование страхования жизни: «Защитите мечты ваших детей», «Обеспечьте себе достойную пенсию»

Наиболее релевантной в текущих рыночных условиях представляется парадигма «цифрового партнерства», сущность которой заключается в поступательном переходе от дискретной транзакционной логики взаимодействия к континуальной реляционной модели. Императивом данной стратегии выступает тотальная диффузия инновационных инструментов генерации и промоции страховых продуктов, сопряженная с имплементацией прогрессивного коммуникационного протокола. Последний обеспечивает интерактивное взаимодействие с клиентским сообществом как в режиме реального времени (онлайн-присутствие), так и в проспективной ретроспективе (предиктивная аналитика и долгосрочное сопровождение жизненного цикла потребителя).

Страховая компания при этом ориентирована на использование инновационного конструкта в формате применения цифровых инструментов. При этом стратегическим целеполаганием является занятие лидерских позиций в сегменте «проактивного цифрового страхования» для клиентов всех категорий, включая организации малого, среднего бизнеса, а также крупных корпоративных клиентов (табл. 5) [6, 14, 16, 20, 24, 26].

Можно предложить следующие протоколы реализации стратегии цифрового

партнерства. Структурная архитектура стратегии цифрового партнерства в страховом бизнесе предполагает имплементацию трех взаимоувязанных протоколов: технологического, диверсификационного и автоматизационного.

Технологический протокол базируется на формировании интегративной цифровой платформы, ядром которой выступает создание цифрового двойника безопасности клиента, осуществляющего в режиме реального времени предиктивный анализ рисков и генерацию релевантных рекомендаций [6, 7, 9, 13, 15, 27]. Практическая реализация данного направления включает: консолидацию гетерогенных данных в едином хранилище (полисы, телематические параметры, транзакционная активность, пользовательское поведение в приложении, показатели IoT-устройств, календарь событий, навигационные данные и метрики «умного дома»); применение нейросетевых алгоритмов для прогнозирования индивидуализированных рисков на основе максимально широкого спектра параметров; а также интеграцию с экосистемой партнеров посредством предоставления сторонним сервисам возможности встраивать микро-страховые продукты, что обеспечивает органичную инкорпорацию страховой защиты в ткань повседневных потребительских практик [16, 18, 20, 22, 24].

Таблица 5 – Цикличность стратегии управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг

Содержание цикла	Направленность цикла	Показатели достижения цели
Диагностика и формирование клиентской ниши	1. Детальный анализ аудитории (сегментация по цифровой зрелости и отношению к рискам, карта путешествия клиента с точками боли, анализ NPS и причин оттока у текущих клиентов. 2. Конкурентный анализ, в том числе оценка не только страховых компаний, но и финтех-стартапов, IT-гигантов (Яндекс, Сбер), агрегаторов, выявление недостатков в предложениях конкурентов, анализ иностранных кейсов (Lemonade, Root Insurance). 3. Технологический аудит-оценка готовности IT-инфраструктуры к цифровой трансформации, анализ качества данных и их протокола структуризации, оценка инновационных компетенций персонала в процессе работы с цифровым протоколом оказания услуг	Детализированная стратегическая карта с приоритетными направлениями внедрения

Окончание табл. 5

Содержание цикла	Направленность цикла	Показатели достижения цели
Обоснование, технологическая разработка и запуск уникального конкурентоспособного страхового продукта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание системообразующего уникального страхового конкурентного продукта: выбор одного сегмента (например, автострахование для горожан 25-40 лет), разработка инновационного продукта с телематикой как обязательным элементом, создание упрощённого продуктового профиля для покупки и использования. 2. Построение технологического ядра – внедрение современной CRM с AI-компонентами, разработка мобильного приложения с базовым функционалом, настройка сквозной аналитики. 3. Формирование пилотной аудитории – привлечение первых 5000 клиентов через таргетированную рекламу, программа ранних последователей (early adopters), сбор обратной связи и быстрые итерации продукта 	Работающий цифровой продукт, первые клиенты, доказательство концепции
Эшелонированное масштабирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение продуктовой линейки – реализация пилотного инновационного страхования имущества с IoT-датчиками, разработанное ДМС с health-tech компонентами, создание модульных продуктов для малого бизнеса. 2. Развитие экосистемы партнёрства с технологичными компаниями (умные дома, авто-брокеры), интеграция в маркетплейсы услуг, запуск API для партнёрских продаж. 3. Оптимизация unit-экономики – достижение положительного LTV/CAC, снижение операционных расходов через автоматизацию, улучшение коэффициента убыточности через превентивные меры 	Полноценный портфель продуктов, устойчивая бизнес-модель, узнаваемый бренд в цифровой среде
Инновационное агрегирование процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление позиции лидера – реализация пилотной программы лояльности с элементами геймификации, развитие комьюнити клиентов, выход в новые регионы/сегменты. 2. Инновации и R&D. Лаборатория по разработке новых страховых моделей, использование блокчейн для смарт-контрактов, внедрение предиктивной аналитики для индивидуальных тарифов. 3. Монетизация данных (без нарушения приватности). Анонимизированные аналитические отчёты для партнёров, консалтинг по risk-менеджменту для корпоративных клиентов, разработка white-label решений для других компаний 	Устойчивое конкурентное преимущество, признание как инновационного лидера, диверсифицированные потоки доходов

Диверсификационный протокол ориентирован на трансформацию продуктовой архитектуры через реконфигурацию традиционных полисов в формат подписок на сервисы безопасности, функционирующих на принципах динамического ценообразования. Инструментарий данного протокола включает следующие элементы. Во-первых, имплементация «умной подписки» на безопасность, предполагающей ежемесячную абонентскую плату за мультирисковое покрытие (автострахование, защита имущества, здоровье) с вариативной стоимостью, рассчитываемой по формуле «базовая ставка + бонусы/штрафы» на основе телематических данных, что обеспечивает вовлечен-

ность клиента в минимизацию рисков вследствие прямой финансовой мотивации. Во-вторых, внедрение «индекса безопасности клиента» и его последующая монетизация через интеграцию с кредитным скорингом: алгоритмическая оценка поведенческих паттернов (стиль вождения, соблюдение рекомендаций, установка «умных» устройств) формирует персонализированный рейтинг, предоставляющий держателю подписки эксклюзивные преференции, что способствует формированию лояльности посредством механизмов геймификации и статусного потребления. В-третьих, реализация триггерного маркетинга, при котором предложение страховой защиты и конкретного покрытия

инициируется автоматически в момент актуализации риска, что обеспечивает конверсию дискретных покупателей в постоянных пользователей сервиса безопасности.

Автоматизационный протокол предусматривает тотальную роботизацию бизнес-процессов, результатом которой является формирование эргономичного страхового кабинета, минимизирующего транзакционные издержки клиента и максимизирующего комфортность взаимодействия [7, 15, 18, 26].

Заключение

Резюмируя вышеизложенное, следует констатировать, что конструирование результативной стратегии управления процессом генерирования конкурентных преимуществ в страховой сфере детерминирована необходимостью комплексного анализа рыночной конъюнктуры, идентификации детерминант сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта, а также верификации траекторий наращивания конкурентного потенциала. Приоритетными направлениями в данном контексте выступают экстенсификация партнерского взаимодействия и модернизация продуктового ряда страховщика.

Имплементация рассмотренных протоколов стратегии цифрового партнерства обуславливает качественную трансформацию

страховой компании: происходит ее эволюция от классического финансового института к технологической корпорации, конструирующей цифровой периметр безопасности, интегрированный в жизненное пространство клиента. В данной парадигме конкурентное преимущество формируется не столько под влиянием ценового фактора (стоимости страхового полиса), сколько детерминируется ценностью целостного, предиктивного и протективного пользовательского опыта. Репликация подобного преимущества затруднена ввиду его фундированности глубокой инкорпорированностью в экосистему потребителя, эксклюзивностью аналитических данных и уникальностью применяемых AI-моделей.

Стратегия управления процессом формирования конкурентных преимуществ на рынке страховых услуг представляет собой высокоэффективный инвестиционный актив, ориентированный на долгосрочную перспективу развития страховщика. Адекватная имплементация данной стратегии обеспечивает не только позитивную динамику текущих финансовых метрик, но и формирует фундаментальную базу для устойчивого лидерства в условиях трансформации рыночного ландшафта страховой отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпина Паблишер, 2008. 720 с.
2. Барни Дж.Б. *Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления?* – Да // *Российский журнал менеджмента*. 2009. Т. 7. № 2. С. 71-92.
3. Хамел Г., Прахалад К. *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ.* Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
5. Мэйо Э. *Социальные проблемы индустриальной цивилизации* // *Экономическая социология*. 2024. Т. 25. № 5. С. 11-32.
6. Панышин Б. *Цифровая экономика: понятия и направления развития* // *Наука и инновации*. 2019. № 3 (193). С. 54-65.
7. Брызгалов Д.В. *Теоретические подходы к страхованию жизни: проблемы и пути их преодоления* // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2018. Т. 11. № 4. С. 415-427.
8. Архипов А.П. *О социальном страховании в России и мире* // *Страховое дело*. 2024. № 4. С. 49-54.
9. Логвинова И.Л. *Обязательное государственное личное страхование в Российской Федерации: варианты развития* // *Страховое Дело*. 2021. № 12. С. 39-47.
10. Луговая Н.Г. *Страхование, новые тренды и динамика развития* // *Экономические исследования и разработки*. 2021. № 9. С. 88-93.

11. Разгуляев В.Ю. Система принципов *Beyond Taylor* и концепция клиентократии // Сетевое научное издание «Устойчивое развитие: наука и практика». 2024. Вып. 1 (37). С. 27-32.
12. Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю., Романова К.А. Подходы к управлению рисками менеджмента качества // Проблемы анализа риска. 2023. Т. 20. № 6. С. 70-82.
13. Рынок страхования. Аналитический комментарий. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=23469> (дата обращения: 20.12.2025).
14. Владимирова И.Г., Полевая Е.В. Методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления компаниями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 2. С. 242-261.
15. Fang Ming Chen. An exploration of the role of social insurance in the economy // *Knowledge Economy*. 2015. Vol. 9. P. 53.
16. Хакимов Р.Т., Альгина Т.Б., Хакимова Г.Р. Особенности управления рисками в системе менеджмента качества организации // Известия Междунар. акад. аграр. образования. 2020. № 50. С. 128-133.
17. Солдаткина О.В. Разработка стратегии развития предприятия малого и среднего бизнеса: теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 6. С. 3-10.
18. Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Москва: Вильямс, 2006. 928 с.
19. Эльгайтарова Н.Т., Салпагарова М.Ш. Роль страхования в национальной экономике // Научные известия. 2020. № 21. С. 46-50.
20. Гламазда А.В. Социально-психологические инструменты управления: сущность и содержание // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 6. С. 71-78.
21. Цифровизация предпринимательских структур и оценка экономического эффекта от применения на практике приоритетов развития цифровой экономики / А.М. Саденова, С.А. Рахимова, К.Б. Кунанбаева, А.А. Титков // Экономические системы. 2020. № 3. С. 22-29.
22. Каленов О.Е. Оценка эффективности деятельности бизнес-экосистем в цифровой экономике // Вестник Рос. экон. ун-та имени Г.В. Плеханова. 2023. № 20 (1). С. 162-174.
23. Образцова О.А., Гузиенко А.Ю. Российский страховой рынок: состояние и перспективы развития // Финансовый вестник. 2024. № 2 (65). С. 10-13.
24. Баранников Р.Ф. Перспективы развития страхового рынка в России в период сложной геополитической ситуации // Экономика, предпринимательство и право. 2023 Т. 13. № 5. С. 1683-1692.
25. Мальковская М. Период трансформации: с чем сталкиваются страховщики в эпоху цифровизации // Современные страховые технологии. 2019. № 4. С. 94-95.
26. Архипов А.П. О перспективах обязательного пенсионного страхования // Финансы. 2021. № 7. С. 59-64.
27. Guo Zhenhua. The role of insurance in supply chain finance // *Finance and Economics*. 2020. Vol. 7. P. 32
28. Аксютин С.В. Страховой рынок РФ: проблемы и перспективы // Проблемы развития территории. 2022. № 2. С. 115-126.

REFERENCES

1. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive Advantage: How to Achieve and Sustain High Performance]. Moscow: Alpina Publisher, 2008. 720 p.
2. Barney J.B. *Mozhet li resursnaya koncepciya prinesti pol'zu issledovaniyam v oblasti strategicheskogo upravleniya? – Da* [Can the Resource-Based View Bring Benefit to Strategic Management Research? – Yes] // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*. 2009. Vol. 7. № 2. P. 71-92.
3. Hamel G., Prahalad K. *Konkuriruya za budushchee. Sozдание rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future: Creating Tomorrow's Markets] / Translated from English. Moscow: Olimp-Business, 2002. 288 p.

5. Mayo E. *Social'nye problemy industrial'noj civilizacii* [Social Problems of Industrial Civilization] // *Ekonomicheskaya sociologiya – Economic Sociology*. 2024. Vol. 25. № 5. P. 11-32.

6. Panshin B. *Cifrovaya ekonomika: ponyatiya i napravleniya razvitiya* [Digital Economy: Concepts and Directions of Development] // *Nauka i innovacii – Science and Innovation*. 2019. № 3 (193). P. 54-65.

7. Bryzgalov D.V. *Teoreticheskie podhody k strahovaniyu zhizni: problemy i puti ih preodoleniya* [Theoretical Approaches to Life Insurance: Problems and Ways to Overcome Them] // *Finansovaya analitika: problemy i resheniya – Financial Analytics: Problems and Solutions*. 2018. Vol. 11. № 4. P. 415-427.

8. Arkhipov A.P. *O social'nom strahovanii v Rossii i mire* [On Social Insurance in Russia and the World] // *Strahovoe delo – Insurance Business*. 2024. № 4. P. 49-54.

9. Logvinova I.L. *Obyazatel'noe gosudarstvennoe lichnoe strahovanie v Rossijskoj Federacii: varianty razvitiya* [Compulsory state personal insurance in the Russian Federation: development options] // *Strahovoe delo – Insurance Business*. 2021. № 12. P. 39-47.

10. Lugovaya N.G. *Strahovanie, novye trendy i dinamika razvitiya* [Insurance, new trends and development dynamics] // *Ekonomicheskie is-sledovaniya i razrabotki – Economic research and development*. 2021. № 9. P. 88-93.

11. Razgulyaev V.Yu. *Sistema principov Beyond Taylor i koncepciya klientokratii* [The Beyond Taylor system of principles and the concept of clientocracy] // *Setevoe nauchnoe izdanie «Ustojchivoe razvitie: nauka i praktika» – Online scientific publication «Sustainable Development: Science and Practice»*. 2024. Is. 1 (37). P. 27-32.

12. Brykalov S.M., Trifonov V.Yu., Romanova K.A. *Podhody k upravleniyu riskami menedzhmenta kachestva* [Approaches to managing quality management risks] // *Problemy analiza riska – Problems of risk analysis*. 2023. Vol. 20. № 6. P. 70-82.

13. Rynok strahovaniya. *Analiticheskij kommentarij* [The Insurance Market. Analytical Commentary]. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=23469> (accessed: 20.12.2025).

14. Vladimirova I.G., Polevaya E.V. *Metodicheskij podhod k ocenke urovnya adaptivnosti organizacionnyh struktur upravleniya kompaniyami* [Methodological Approach to Assessing the Level of Adaptability of Organizational Management Structures of Companies] // *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) – MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2023. Vol. 14. № 2. P. 242-261.

15. Fang Ming Chen. *An exploration of the role of social insurance in the economy* // *Knowledge Economy*. 2015. Vol. 9. P. 53.

16. Khakimov R.T., Algina T.B., Khakimova G.R. *Osobennosti upravleniya riskami v sisteme menedzhmenta kachestva organizacii* [Features of Risk Management in the Organization's Quality Management System] // *Izvestiya Mezhdunar. akad. agrar. obrazovaniya – Bulletin of the Intern. Academy of Agrarian Education*. 2020. № 50. P. 128-133.

17. Soldatkina O.V. *Razrabotka strategii razvitiya predpriyatiya malogo i srednego biznesa: teoriya i praktika* [Developing a Development Strategy for Small and Medium-Sized Businesses: Theory and Practice] // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and Abroad*. 2022. № 6. P. 3-10.

18. Thompson A., Strickland A.J. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Williams, 2006. 928 p.

19. Elgaitarova N.T., Salpagarova M.Sh. *Rol' strahovaniya v nacional'noj ekonomike* [The Role of Insurance in the National Economy] // *Nauchnye izvestiya – Scientific News*. 2020. № 21. P. 46-50.

20. Glamazda A.V. *Social'no-psihologicheskie instrumenty upravleniya: sushchnost' i sozderzhanie* [Social and psychological management tools: essence and content] // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad*. 2023. № 6. P. 71-78.

21. *Cifrovizaciya pred-prinimatel'skih struktur i oценка ekonomicheskogo efekta ot primeneniya na praktike prioritetov razvitiya cifrovoj ekonomiki* [Digitalization of entrepreneurial structures and assessment of the economic effect from the practical application of digital economy develop-

ment priorities] / A.M. Sadenova, S.A. Rakhimova, K.B. Kunanbaeva, A.A. Titkov // *Ekonomicheskie sistemy – Economic systems*. 2020. № 3. P. 22-29.

22. Kalenov O.E. *Ocenka effektivnosti deyatel'nosti biznes-ekosistem v cifrovoj ekonomike [Assessment of the effectiveness of business ecosystems in the digital economy]* // *Vestnik Ros. ekon. un-ta imeni G.V. Plekhanova – Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2023. № 20 (1). P. 162-174.

23. Obratsova O.A., Guzienko A.Yu. *Rossijskij strahovoj rynek: sostoyanie i perspektivy razvitiya [Russian insurance market: state and development prospects]* // *Finansovyj vestnik – Financial Bulletin*. 2024. № 2 (65). P. 10-13.

24. Barannikov R.F. *Perspektivy razvitiya strahovogo rynka v Rossii v period slozh-noj geopoliticheskoj situacii [Development prospects of the insurance market in Russia during a complex geopolitical situation]* // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo – Economy, entrepreneurship and law*. 2023. Vol. 13. № 5. P. 1683-1692.

25. Malkovskaya M. *Period transformacii: s chem stalkivayutsya strahovshchiki v epohu cifrovizacii [Transformation period: what insurers face in the era of digitalization]* // *Sovremennye strahovye tekhnologii – Modern insurance technologies*. 2019. № 4. P. 94-95.

26. Arkhipov A.P. *O perspektivah obyazatel'nogo pensionnogo strahovaniya [On the prospects of compulsory pension insurance]* // *Finansy – Finance*. 2021. № 7. P. 59-64.

27. Guo Zhenhua. *The role of insurance in supply chain finance* // *Finance and Economics*. 2020. Vol. 7. P. 32

28. Aksyutina S.V. *Strahovoj rynek RF: problemy i perspektivy [The Russian insurance market: problems and prospects]* // *Problemy razvitiya territorii – Problems of territorial development*. 2022. № 2. P. 115-126.

Третьякова Лариса Александровна – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85
E-mail: lora_tretyakova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0030-4341>

Larisa A. Tretyakova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Management and Marketing, Belgorod State University, 85 Pobedy Street, Belgorod, 308015, Russia
E-mail: lora_tretyakova@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0030-4341>

Прядко Светлана Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85
E-mail: svetatunz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4857-4727>

Svetlana N. Pryadko – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing, Belgorod State University, 85 Pobedy Street, Belgorod, 308015, Russia
E-mail: svetatunz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4857-4727>

Третьякова Марина Сергеевна – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85
E-mail: mrs.tretyakova.m@yandex.ru
<https://orcid.org/0009-0000-8494-9691>

Marina S. Tretyakova – Postgraduate student, Department of Management and Marketing, Belgorod State University, 85 Pobedy Street, Belgorod, 308015, Russia
E-mail: mrs.tretyakova.m@yandex.ru
<https://orcid.org/0009-0000-8494-9691>

Статья поступила в редакцию 29.01.26, принята к опубликованию 15.03.26

УДК 33.338.36; 004.032.26

И.Г. Яковлев, Г.И. Яковлев

I.G. Yakovlev, G. I. Yakovlev

**РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОВ ПРОМПТ-ИНЖИНИРИНГА
В КОНТЕКСТЕ КЛАССИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА****IMPLEMENTATION OF PROMPT ENGINEERING METHODS
IN THE CONTEXT OF CLASSICAL MANAGEMENT**

Аннотация. Задачи повышения конкурентоспособности современных организаций требуют внедрения действенных инструментов человеко-машинного взаимодействия в поиске нетривиальных решений задач оптимизации бизнес-процессов, формируя новый вид профессиональной деятельности – промпт-инжиниринг, сфокусированного на проектировании и оптимизации входных данных (промптов) для взаимодействия с большими языковыми моделями и другими системами искусственного интеллекта. Цель исследования – проблемы и уязвимости устойчивого функционирования моделей промпт-инжиниринга в условиях повышенных требований к качеству результатов выдачи средствами ИИ. Методологическую основу исследования составляют контентный и семантический анализ источников эмпирических и теоретических данных, прогнозирование. В результате показана значимость влияния управляемого взаимодействия с искусственным интеллектом на показатели запланированной деятельности организации, выработки адекватных решений, которые приводят к росту эффективности бизнес-процессов. Применение общих принципов управления организацией должно быть гибким и учитывать конкретные условия совместной работы в режиме промпт-инжиниринга. Научная и практическая значимость исследования заключается в разработке методов повышения результативности трудовых и когнитивных функций специалистов при постановке методов улучшенного управления

Abstract. The tasks related with upgrading competitiveness of modern organizations require incorporation of effective tools for human-machine interaction in order to find non-trivial solutions for optimization of business processes, forming a new type of professional activity – prompt engineering, which focuses on the design and optimization of input data (prompts) for interaction with large language models and other artificial intelligence systems. The aim of the given research is to address the challenges and vulnerabilities of sustainable operation of prompt engineering models in the conditions of strict requirements to the quality of AI-generated results. The methodology of the study is based on the content and semantic analysis of the sources of empirical and theoretical data, and forecasting. As a result, importance of the impact of controlled interaction with artificial intelligence on the performance of the organization's planned activities and development of appropriate solutions leading to the growing efficiency of business processes has been demonstrated.

The scientific and practical significance of the research consists in creating the methods for upgrading effectiveness of labour and cognitive functions of specialists in terms of advanced management methods in human interaction.

в человековзаимодействии, основанных на соответствующих принципах научности, единства в действиях, дисциплины, контроля и корректив результатов выдачи и т.д.

Промт-инжиниринг, менеджмент, принципы управления, искусственный интеллект.

Введение

В настоящее время возрастает значимость человеко-машинного взаимодействия в информационных системах, рассматриваемый как процесс совместной работы человека (пользователя) и искусственного интеллекта (ИИ) при решении различных задач работы с данными. Методы ИИ используются в прикладных целях текущей работы организаций как мощный и действенный инструмент, задействованной в поиске нетривиальных решений для типовых задач: тестировании интеллектуальных решений, написании программных кодов и их последовательностей, выделения, документирования и регламентации бизнес-процессов различных уровней.

При том, что многие рутинные задачи стали препоручаться моделям ИИ с различной степенью функциональности, остается неизменно определяющей созидательная и ведущая роль человека, его интеллектуальных возможностей. Сегодня роль творца и организатора возрастает неизмеримо благодаря высокой вооруженности средствами интеллектуального труда, что позволяет в большей степени усилить деятельность специалиста при решении задач по стратегическому планированию, прогнозированию и оперативно-производственному планированию, целеполаганию, обеспечению системного масштабирования и безопасности, творческому использованию высокотехнологичных результатов и продуктов, генерируемых ИИ. Высокотехнологичная орудийная деятельность человека в сфере научно-исследовательских работ (НИР) путем применения современных моделей ИИ значительно повышает производительность осмысленной творческой деятельности, даже

Prompt engineering, management, management principles, artificial intelligence

при создании новых программных продуктов, способных генерировать фрагменты и последовательности кода, подбирая автодополнения и обеспечивать реализацию целых функций на основе авторских установок.

Теоретический анализ

Исследовательские работы по разработке и внедрению методов и технологий ИИ, особенно генеративных модификаций, осуществляются во всем мире уже на протяжении более чем десяти лет. Одной из таких разработок является создание Generative pre-trained transformer (GPT, генерирующий предварительно-обученный трансформер). Данные разработки изначально велись для применения в сфере программирования и решения производственных и управленческих задач в сфере военно-промышленного комплекса, отдельных гражданских отраслей экономики.

Продвинутые прототипы ИИ стали массовым и бесплатным прототипом, оптимизированным для ведения диалога: могли отвечать на уточняющие вопросы, признавать ошибки и отклонять неподходящие запросы, что сделало их самым быстрорастущим потребительским приложением в истории. Его использовали для написания и отладки программ, ответов на экзаменационные вопросы, генерации бизнес-идей, перевода и суммирования текстов и мн. др.

Высокая популярность сервиса привела к появлению в феврале 2023 года платной подписки ChatGPT Plus, которая гарантировала приоритетный доступ и отсутствие сбоев. К августу 2025 года вышла уже пятая версия модели – GPT-5. Не только OpenAI активно развивала это направление. Крупные IT-компании, такие как Google,

Microsoft и Яндекс, также представили свои языковые модели, демонстрирующие сходные показатели производительности и эффективности, хотя и с разной степенью популярности.

Отечественные разработки представлены весьма достойно среди многочисленных программных средств на целевом рынке, особенно в специфической сфере больших языковых моделей (LLM), русифицированные и приспособленные под решение локализованных задач, предлагаемые такими корпорациями, как Сбер, Яндекс, Сколково и другими менее заметными компаниями, включая многочисленные профильные стартапы. Отдельные группы разработчиков создают собственные внутренние инструменты под узко локальные задачи, особые условия производственно-сбытовой деятельности и соображений обеспечения безопасности конкретных предприятий.

Модели типа GPT относятся к категории LLM. Они построены на архитектуре трансформера, которая использует механизм самовнимания для обработки текстовых последовательностей. Ключевые компоненты этой системы включают токенизацию (разбиение текста на слова или их части с преобразованием в числовые представления), слои самовнимания (определение значимости каждого токена в контексте) и слои прямого распространения (применение нелинейных преобразований).

Обучение таких моделей происходит на огромных массивах текстовых данных – книгах, статьях, коде и т.д. – с целью предсказания следующего токена в последовательности данных. Это позволяет им усваивать грамматику, факты и основы логических рассуждений. Кроме того, в процессе работы модель может дообучаться с учётом предпочтений пользователя, что делает диалог с ИИ более естественным и приближенным к человеческому.

Вопросы продуктивного применения интеллектуальных чат-ботов и специальных программных средств в решении исследовательских и производственных задач стали подробно освещаться в специальной лите-

ратуре в последнее десятилетие. В этой связи Трегубов В.Н. [1] отмечает, что возможности генеративных моделей становятся доступными и востребованными у специалистов разных профессий, в том числе и в сфере маркетинг-менеджмента, формируется достаточная методологическая база, целостная концепция исследований с выделением собственных и специфичных объекта, предмета, целей и задач.

Результаты анализа материалов специальных публикаций показывают, что современные системы ИИ, в том числе ChatGPT и YaGPT, могут быть эффективно использованы для генерации черновых вариантов вопросов для формирования опросной анкеты и для автоматизированного создания контура карты пути клиента, при постоянном сопровождении специалистом-человеком, имеющим необходимые компетенции в области современного маркетинг-менеджмента.

Солдаткина Я.В., Чернавский А.С. [2] показали перспективы развития нейросетей, предназначенных для генерирования разного типа медиатекстов, для решения различных коммуникационных, культурных и образовательных задач с применением широкого функционала современных нейросетевых генеративных алгоритмов и сервисов на основе инновационной языковой модели ChatGPT. А.А. Паскова [3] признает ИИ как мощный инструмент для обучения и проведения исследований, отдельно отмечая сомнения в отношении соблюдения этических норм;

Зырянова И.Н., Чернавский А.С., Трубачев С.О. [4] разработали таксономию типов атак «инъекции запросов», которая помогает понять природу уязвимости ИИ и служит основой для будущих исследований в данной области, в целях улучшения безопасности языковых моделей в условиях постоянно меняющегося технологического ландшафта. Вольчик В.В. [5] особое внимание уделял феномену промпт-знания, которое возникает в результате взаимодействия человека и ИИ. Чрезмерное использование ИИ может привести к по-

верхностному восприятию знаний и снижению мотивации специалистов предприятий к творческой деятельности.

Шнайдер П.А., Чернышева А.В., Никифорова А.Д., Говоров А.И., Хлопотов М.В. [6] для формирования запросов к LLM использовали такие методы промпт-инжиниринга, как zero-shot, few-shot, chain-of-thought и tree-of-thought и раскрыли возможности применения LLM в сфере образования и перспективные направления. Л.А. Заславский [7] рассматривал вопрос применения нейронных сетей в качестве персональных ассистентов современного педагога, возможности самостоятельно создать команду виртуальных ассистентов, которые станут его надежной опорой в непрофильных для него задачах. Ворониной О.В. [8] рассмотрены основные возможности использования цифровых технологий в специальном образовании и дан прогноз, что через пять лет искусственный интеллект станет неотъемлемой частью жизни людей, он будет помогать, советовать человеку, что касается и специального образовательного процесса.

Воронин А.Н., Палёнова В.В. [9] изучали вопросы использования больших языковых моделей, таких как ChatGPT, перспективы для анализа научных представлений и тенденций в психологии будущего. В процессе работы оптимизировались параметры промптов для улучшения качества и полноты ответов, выявлялись ограничения модели, включая проблему «галлюцинирования». Выяснилось, что качество ответов ChatGPT зависит от структуры промптов, описанных ролей и контекста задачи; оптимальная длина запроса составляет до 13 тысяч знаков; ключевыми проблемами остаются поверхностные ответы на простые запросы и генерация недостоверных данных, требующая критической верификации.

А.В. Батищев, И.В. Горчаков [10] предлагается использовать ИИ для автоматизации этих процессов строительной отрасли и анализа больших объёмов данных о сотрудниках компании с целью формирования рекомендаций по развитию персонала и

корректировке их должностных обязанностей. Балашова Н.В., Дементьева А.А. [11] - в управлении организацией сегодня важно изучить возможности применения цифровых технологий в управлении персоналом. М.О.Сураева [12] провела анализ влияния ИИ на систему управления предприятием, формирования единого интеграционного компонента, который упрощает работу бизнес – единиц и приводит к росту эффективности производства.

Определенно, что ИИ сегодня представляет мощный инструмент, направленный на усиление различных, в первую очередь, творческих функций человека, возникают и определенные опасности, заключающиеся в том, что генеративный ИИ может создать вредоносный код, допустить нарушение чьих-то авторских прав, предпринять небезопасные для человека действия, ложные срабатывания. Указанные недочеты и ошибки требуют внимательной проверки специалистом – человеком, тщательного вычитывания ошибок и действенного редактирования полученных программ и алгоритмов. Следует учесть и осознать слабые стороны уязвимости ИИ и его продуктов, заключающиеся в основном в следующем:

- трудность в постановке осознанных ясных и четких задач перед ИИ, что часто приводит к логическим ошибкам, выдачи непригодных на практике результатов;

- необходимость обеспечения высокого качества исходных данных, предоставляемых для анализа ИИ, иначе будут автоматически воспроизводиться ошибки, баги и ложные срабатывания;

- обостряется проблема доверия и проверяемости, особенно при разработке и генерации нетривиального программного кода;

- отсутствие способности ИИ системно мыслить, прогнозировать отдаленные последствия принимаемых решений, в том числе осознавать морально-этические стороны предлагаемых результатов;

- ограниченность «зоны внимания» ИИ, заключающейся в относительно небольшом размере контекста диалога, который ИИ может использовать для генерации ответа;

– невозможность оценки возможной изменений социально-культурной среды, экономической обстановки, возникающих в результате реализации продуктов ИИ в мировом сообществе;

– готовые решения и методы ИИ могут вызвать определенную деградацию уровня подготовки специалистов, снижение их когнитивных возможностей, ослабления памяти, справочных данных, банка шаблонных решений и паттернов. Это вызывает необходимость повышенную возможность концентрировать внимание на творческих аспектах деятельности, стратегического мышления, формирования архитектуры и системных связей в программировании.

– недостаток креативности, предвзятость и неточности, зависимость от перспективных технологий ограничивают применение ИИ в творческой и образовательной деятельности.

Указанные проблемы предполагают в качестве выхода применение ответственного и продуманного подхода к программированию, полное понимание принципов работы кода, особенностей работы, возможности проверок и выбора лучшей альтернативы из готовых решений по наиболее важным и существенным критериям. При условии выработки ответственного подхода и контроля за результатами работы ИИ, становится возможным добиться значительного повышения производительности труда в сфере НИР, организации текущих бизнес-процессов, тем более, что в ближайшей перспективе ожидается улучшение качества человеко-машинного взаимодействия на нормальном (обычном) языке.

Удобство использования средств ИИ, высокая точность и адекватность ответов обусловили становление новой востребованной профессии – промпт-инжиниринг. Промпт-инжиниринг представляет собой дисциплину, сфокусированную на проектировании и оптимизации входных данных (промптов) для взаимодействия с большими языковыми моделями и другими системами ИИ. Специалисты в этой области занимаются формулированием точных и эффективных запросов, позволяющих получать релевантные и по-

лезные результаты интеллектуальной деятельности.

Примечательно, что сходство диалога с ИИ и общения с человеком закономерно вызывает параллели с классическим менеджментом организаций. Классический менеджмент, основанный на процессном подходе представителя административной школы Анри Файоля, представляет собой упорядоченный управленческий цикл, состоящий из нескольких последовательных этапов, укрупненно: планирование – организация – мотивация-контроль. На этапе планирования определяются цели организации и пути их достижения. Затем следует организация, которая включает распределение ресурсов и полномочий работников. Мотивация направлена на создание комфортной среды и вдохновение сотрудников на созидательный труд. Наконец, контроль подразумевает регулярный мониторинг прогресса, сравнение результатов с планом и корректировку отклонений текущей деятельности организации от запланированных.

Промпт-инженер, в свою очередь, действует по схожей схеме. Во-первых, он должен четко сформулировать цель запроса и определить, какую задачу должен решить ИИ. Во-вторых, важно однозначно структурировать промпт – иногда для этого приводятся примеры ожидаемых ответов или выбирается подходящая модель, поскольку разные LLM лучше справляются с разными типами задач. Иногда требуется привлечение нескольких моделей, объединённых в систему, где вывод одной служит входом для другой. В-третьих, необходимо оценивать объём промпта, особенно при использовании платных моделей, где стоимость услуги зависит от количества токенов в запросе и ответе. И наконец, ключевым этапом является контроль: LLM склонны к «галлюцинациям», когда ответ выглядит логичным, но содержит фактические ошибки. Для проверки нередко привлекают другие модели, однако окончательная валидация ответа всегда должна быть за человеком.

Таким образом, промпт-инженер во многом напоминает руководителя небольшого

коллектива, который грамотно ставит задачи с учётом особенностей «подчинённых» и обязательно контролирует не только результат, но и бюджет.

Эмпирический анализ

Методологическую основу исследования составляют: контентный и семантический анализ литературных источников, исследований научных основ управления организацией и эмпирических данных с применением системного подхода, сравнения и классификации, прогнозирования. ИИ рассматривается как оригинальный эффективный инструмент, усиливающий осознанную орудийную деятельность человека-творца, его исследовательских и когнитивных способностей, целеполагания и воли в достижении поставленных целей. В качестве примера ИИ была использована модель DeepSeek V3.2 [13]. Работа с ней осуществлялась через веб-интерфейс в стандартном (бесплатном) режиме.

Для сравнения подходов классического менеджмента и промпт-инжиниринга были составлены гипотетические задания. В первом случае использовалось гипотетическое управленческое задание по составлению сводного отчета, в котором цель была определена согласно методологии SMART. Подобный тип управленческих задач является типовым во многих компаниях в условиях цифровой экономики.

Во втором случае для примера промпт-инжиниринга была взята задача расчета аннуитетного платежа по кредиту, которая также является часто решаемой в деловой практике. Задача отличается от первой, так как в этом случае результат работы ИИ может быть валидирован однозначно в условиях отсутствия реальной информации для составления отчета.

В соответствии с обозначенными выше гипотетическими заданиями проведем сравнение классического менеджмента и промпт-инжиниринга. Сначала посмотрим на классическое управленческое задание, которое рекомендовано признанными трудами по общему менеджменту. В общем

случае управленческое задание формируется по следующим этапам:

1. Планирование, в рамках которого определяются цели и результат. Цели часто формируются по методологии SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Этап можно проиллюстрировать следующим примером из гипотетического управленческого задания: «Итоговый результат должен быть представлен в виде сводного отчета объемом не более 2 страниц А4, содержащего: 1) краткий SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), 2) три ключевых тренда с данными, 3) две стратегические рекомендации. Тон – профессиональный, для совета директоров».

Как видно из примера, задается форма результата и измеряемые требования к нему.

2. Организация. В рамках данного этапа происходит распределение ролей и ресурсов, а также назначаются ответственные и проводится анализ доступности ресурсов. Приведем пример, как мог бы выглядеть этот этап в управленческом задании:

«Как ведущий стратегический аналитик нашей компании подготовь аналитический отчет по конкурентоспособности нашего основного продукта. Для получения необходимой информации предоставляются объемы продаж за период, данные по опросам пользователей, а также информация из маркетинговых исследований компаний 1, 2 и 3. Дополнительная необходимая информация может быть запрошена у руководителей соответствующих отделов. Их контакты приведены ниже».

Как видно из гипотетического примера, сотруднику точно сообщается его роль, предоставляются ресурсы и полномочия для выполнения задачи.

3. Следующим этапом является мотивация и руководство. На данном этапе описывается методология и примеры для обеспечения качества. Проиллюстрируем на примере:

«Для подготовки отчета: 1) Начни с анализа предоставленных данных, используя принцип «от общего к частному». 2) При формировании рекомендаций применяй схему «Проблема – Причина – Решение».

3) Все выводы должны быть подкреплены указанными данными или логическим умозаключением».

Конечно, хороший специалист должен знать методологию выполнения своей работы, но это достигается предварительным обучением, которое в любом случае должно быть проведено.

4. Последний этап – контроль. На этом этапе необходимо задать критерии оценки и обратной связи. Приведем пример:

«Перед финальной подачей проверь отчет на соответствие следующим критериям: а) каждое утверждение имеет обоснование, б) рекомендации являются конкретными и выполнимыми, в) язык изложения свободен от жаргона».

Сотрудник для точного выполнения задания должен знать, как его будут оценивать, ведь в противном случае результаты работы могут быть отличными, но бесполезными с практической точки зрения.

По заданию, составленному с учетом этих аспектов, сотрудник (в данном случае аналитик) с большой долей вероятности предоставит отчет именно в той форме, в которой от него ожидается руководство.

Теперь посмотрим на принципы формирования промпта для LLM. В соответствии с работой [14], структурированный промпт включает пять ключевых компонентов:

1. Введение и роль, в которой должен действовать ИИ-агент.

2. Задача и четкое формулирование цели запроса.

3. Контекстная информация и необходимые данные, ограничения и условия для выполнения задачи.

4. Инструкция и детальное описание шагов, формата или метода решения.

5. Заключение и указание на требуемый вид и структуру финального ответа.

Для эффективного решения комплексных задач, когда требуется много этапов, зачастую из разных областей знаний, существует два подхода: адаптация одной модели к различным ролям или использование ансамбля моделей. Современные LLM способны поддерживать работу с разными темами и ре-

шать последовательно задачи, кардинально отличающиеся друг от друга, однако исследования показывают, что максимальная точность достигается, когда модель действует в рамках строго определенной роли. Это связано с тем, что при увеличении контекста даже в пределах одного окна модели демонстрируют склонность к потере информации и накоплению ошибок [15]. Таким образом, сохранение единой роли повышает устойчивость работы системы, устраняя необходимость переключения между контекстами и предотвращая конфликтующее влияние разнородных инструкций.

Для иллюстрации применения структуры промпта рассмотрим другую задачу, а именно задачу расчета аннуитетного платежа по кредиту. Сформулированный промпт в соответствии с работой [14] будет иметь следующий вид:

- Введение и роль: ты – финансовый аналитик.

- Задача: рассчитай график ежемесячных платежей по потребительскому кредиту.

- Контекстная информация: параметры кредита: основная сумма (тело кредита) – 1 000 000 у.е., срок – 3 года (36 месяцев), годовая процентная ставка – 10%, дата выдачи – 01.01.2025. Метод погашения – аннуитетные платежи.

- Инструкции: 1. Рассчитай размер ежемесячного аннуитетного платежа.

- 2. Для каждого месяца определи долю, идущую на погашение процентов, и долю, идущую на погашение основного долга.

- 3. Рассчитай остаток задолженности после каждого платежа.

- Заключение: представь результат в виде таблицы со следующими столбцами: «№ платежа», «Дата платежа», «Ежемесячный платеж», «Погашение процентов», «Погашение основного долга», «Остаток долга». Ничего, кроме таблицы не выводи. Выведи только первые 10 строк полученной таблицы.

Пример вывода модели DeepSeek-V3.2 по указанному промпту показан на рис. 1. Дата генерации 24.12.2025. Доступ осуществлялся по [13].

№ платежа	Дата платежа	Ежемесячный платеж	Погашение процентов	Погашение основного долга	Остаток долга
1	01.02.2025	32267.19	8333.33	23933.86	976066.14
2	01.03.2025	32267.19	8133.88	24133.30	951932.84
3	01.04.2025	32267.19	7932.77	24334.42	927598.42
4	01.05.2025	32267.19	7729.99	24537.20	903061.22
5	01.06.2025	32267.19	7525.51	24741.68	878319.54
6	01.07.2025	32267.19	7319.33	24947.86	853371.68
7	01.08.2025	32267.19	7111.43	25155.76	828215.92
8	01.09.2025	32267.19	6901.80	25365.39	802850.53
9	01.10.2025	32267.19	6690.42	25576.77	777273.76
10	01.11.2025	32267.19	6477.28	25789.91	751483.85

*Рис. 1. Результат генерации моделью DeepSeek-V3.2.
Дата генерации 24.12.2025.
Доступ осуществлялся по [13]*

Как видно из рис. 1, модель учла пожелания пользователя и реализовала расчет именно в той форме, в которой его требовали.

Результаты исследования. Сопоставление этапов управленческого задания и структуры промпта возможно представить в табл. 1.

Таблица 1

Этап / функция менеджмента (классическая модель)	Элементы в управленческом задании	Компонент промпта	Конкретные элементы в промпте
Планирование	Цель: подготовить аналитический отчет. Формат/Ограничения: сводный отчет ≤2 стр. А4, содержащий SWOT, 3 тренда, 2 рекомендации. Тон/Аудитория: профессиональный, для совета директоров	Заключение + контекст	Формат/Структура: «Представь результат в виде таблицы со столбцами: №, Дата, Платеж...». Ограничения: «Ничего, кроме таблицы. Выведи только первые 10 строк»
Организация	Роль: «ты – ведущий стратегический аналитик нашей компании». Задача: "подготовь аналитический отчет по конкурентоспособности продукта". Контекст / Данные: информация о продажах, данных опроса, маркетинговые исследования	1. Введение 2. Задача 3. Контекстная информация	Роль: «Ты — финансовый аналитик». Задача: «Рассчитай график ежемесячных платежей...». Контекст/Данные: «Параметры кредита: сумма – 1 000 000 у.е., срок – 3 года, ставка – 10%...».

Окончание табл. 1

Этап / функция менеджмента (классическая модель)	Элементы в управленческом задании	Компонент промпта	Конкретные элементы в промпте
Мотивация и руководство	Методология: 1. Проанализируй данные, двигаясь от общего к частному. 2. Формируй рекомендации по схеме «Проблема – Причина – Решение»	4. Инструкции	Метод: «1. Рассчитай размер платежа. 2. Для каждого месяца определи долю процентов и основного долга. 3. Рассчитай остаток...».
Контроль	Критерии приемки: а) каждое утверждение обосновано, б) рекомендации конкретны и выполнимы, в) язык профессиональный	3. Контекстная информация (ограничения) + Заключение	Критерии качества: задаются через формат и точность инструкций

Таблица 2 – Сравнение парадигм (составлена авторами)

Парадигма	Цель	Ключевой принцип	Итоговый артефакт
Классическое управленческое задание	Получить от сотрудника (аналитика) четко определенный, качественный результат, соответствующий ожиданиям руководства	Разбивка задачи на управленческие функции (планирование, организация, руководство, контроль) для минимизации недопонимания и вариативности исполнения	Четко сформулированное рабочее задание, которое передается сотруднику
Структурированный промпт	Получить от ИИ-агента (LLM) четко определенный, релевантный и структурированный ответ, соответствующий ожиданиям пользователя	Разбивка запроса на компоненты (роль, задача, контекст, инструкции, вывод) для минимизации ошибок и повышения точности ответа	Четко сформулированный текстовый запрос (промпт), который передается языковой модели

По данным табл. 1 нетрудно заметить принципиальное сходство этапов управленческого задания и структуры промпта. Итоговое сопоставление парадигм показано в табл. 2.

Представленное сопоставление показывает, что промпт-инженерия достаточно четко операционализирует принципы классического менеджмента в цифровой среде. Работа с ИИ-агентом в общем случае требует тех же навыков, что и эффективная постановка задачи человеку: определение роли, поста-

новка цели в контексте, предоставление ресурсов (данных), инструктаж по методологии и четкое обозначение формата и критериев итогового продукта. Таким образом, структурированный промпт можно рассматривать как цифровой аналог управленческого задания в современной организации.

На основе эмпирической части исследования, проводя прямую параллель промпт-инжиниринга с типовыми функциями менеджмента по А.Файолю [16], можно выделить следующие соответствия (табл. 3).

Таблица 3 – Анализ применимости концепций управленческого цикла общего менеджмента к промпт-инжинирингу (составлена авторами)

Этап управленческого цикла организации	Категория общего менеджмента	Категория промпт-инжиниринга	Общие характеристики
Планирование	Установление целей деятельности на перспективу, прогноз и составление альтернативного плана работ	Определение цели и установление формата ответа – какой результат нужен (анализ, код, текст), в каком стиле и какого объема	Целеполагание, требуемые показатели деятельности, вариативность
Организация	Установление конкретных целей на локальные задачи и постановка задач сотрудникам, в том числе определение приоритетов среди всех их текущих задач	Структурирование промпта, включая предоставление контекста, определение роли ИИ (например, «действуйте как опытный юрист»), постановку задачи и указание формата ответа	Приоритизация, ресурсное обеспечение, регламенты работы
Мотивация	Поддержание у сотрудников желания достигнуть поставленных результатов	Использование специальных техник, таких как пошаговые рассуждения (chain-of-thought) или примеры готовых ответов (few-shot prompting), чтобы направить модель к более точным результатам	Текущее сопровождение деятельности, поддержка в принятии решений, стимулирование результативности
Контроль	Проверка соответствия промежуточного результата составленному плану работы	Проверка ответа на точность, релевантность и полноту с последующей корректировкой промпта	Обратная связь, анализ итогов, корректировка изначальных плановых заданий

Вышеприведенная в таблице 3 аргументация подтверждает, что промпт-инжиниринг в настоящее время представляет собой не просто интересный технический навык, но рассматривается как полноценная управленческая дисциплина, переносящая принципы классического менеджмента, разработанные еще сто лет назад, в современную цифровую эпоху. Это основа постоянной деятельности руководителя, воспроизводимой неограниченное количество раз, позволяющей сформировать и поддерживать эффективную рабочую среду: сотрудник всегда знает, к каким результатам должна привести его деятельность, по каким параметрам будет оцениваться надлежащее усердие и на какое вознаграждение можно рассчитывать.

То же принципиально относится к человеко-машинному взаимодействию в режиме промпт-инжиниринга, особенно при постановке задачи, сопровождения исполнения и контроля полученных результатов. При этом оказывается справедливой для обеих рассматриваемых ситуаций востребованность таких принципов управленческой деятельности, как специализация, разделение труда, кооперация, ответственность и полномочия, дисциплина, единство управления и распорядительства, порядок и т.п. В случае с человеко-машинным взаимодействием нельзя рассматривать указанные принципы как догму, но их применение должно быть гибким и учитывать конкретные условия совместной работы в режиме промпт-инжиниринга.

Заключение (Выводы)

В деловой и общественной практике наблюдается беспрецедентный рост развития технологий в области применения продвинутого искусственного интеллекта, его прикладных задач в виде промпт-инжиниринга. Находясь на стадии зарождения и развития, данная технология может управляться и совершенствоваться на принципах классического менеджмента, так как ИИ в случае плохой постановки задач и ненадлежащей мотивации к выдаче может предложить некачественный или даже вредоносный контент, поэтому востребована контрольная функция пользователем. Важно и то обстоятельство в

случае с феноменом человеко-машинного взаимодействия, что стало возможным успешно применять общие принципы управления организацией, но их применение должно быть гибким и учитывать конкретные условия совместной работы в режиме промпт-инжиниринга. Проведенные исследования показали значимость влияния управляемого взаимодействия с ИИ на результативность работы организаций, выработки управленческих решений в режиме промпт-инжиниринга, обеспечивающих эффективность бизнес-процессов под непосредственным планированием, организацией и контролем специалиста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трегубов В.Н. Перспективные направления исследований использования генеративного искусственного интеллекта в маркетинге // *International Journal of Open Information Technologies*. 2024. № 5. Дата обращения: 03.09.2025.
2. Солдаткина Я.В., Чернавский А.С. Генеративные языковые модели как актуальный феномен медиакультуры в начале XXI века // *Наука и школа*. 2023. № 4. Дата обращения: 03.09.2025.
3. Паскова А.А. Практические аспекты применения ChatGPT в высшем образовании // *Вестник Майкопского государственного технологического университета*. 2023. № 3. Дата обращения: 03.09.2025.
4. Зырянова И.Н., Чернавский А.С., Трубачев С.О. Prompt injection – проблема лингвистических уязвимостей больших языковых моделей на современном этапе // *Научный результат. Вопросы теоретической и прикладной лингвистики*. 2024. № 4. Дата обращения: 03.09.2025.
5. Вольчик В.В. Идеология, цифровая экономика и промпт-знание // *AlterEconomics*. 2025. № 1. Дата обращения: 03.09.2025.
6. Исследование эффективности промпт-инжиниринга и квантованных ИИ в создании структуры академических курсов / П.А. Шнайдер, А.В. Чернышева, А.Д. Никифорова, А.И. Говоров, М.В. Хлопотов // *КИО*. 2024. № 1. Дата обращения: 03.09.2025.
7. Заславский А.А. Создание профильных ассистентов педагога на основе чат-ботов с применением нейросетей // *Образовательная политика*. 2024. №4 (100). Дата обращения: 03.09.2025.
8. Воронина О.В. Цифровые технологии в дефектологическом образовании // *Вестник СИБИТа*. 2024. № 3. Дата обращения: 03.09.2025.
9. Воронин А.Н., Палёнова В.В. Будущее психологии: эффективное взаимодействие с ChatGPT возможно? // *Вестник РУДН. Сер.: Психология и педагогика*. 2024. № 3. Дата обращения: 03.09.2025.
10. Батищев А.В., Горчаков И.В. Автоматизация процесса оценки и развития персонала строительной организации с помощью искусственного интеллекта // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 5 (64). Дата обращения: 03.09.2025.
11. Балашова Н.В., Дементьева А.А. Цифровизация в управлении персоналом: практический аспект // *УПИРР*. 2024. № 6. Дата обращения: 03.09.2025.

12. Сураева М.О. Влияние инноваций на систему управления бизнесом: парадигма искусственного интеллекта и цифрового личного ассистирования // ЕГИ. 2024. № 3 (53). Дата обращения: 03.09.2025.

13. DeepSeek V3.2. Электронный ресурс. Доступно по <https://chat.deepseek.com>. Дата обращения 24.12.2025.

14. Samir Lemeš. *Prompt Engineering. Conference: ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INDUSTRY 4.0: The future that comes true*. Sarajevo. 2024. DOI:10.5644/PI2024.215.08.

15. *Chroma Technical Report. Context Rot: How Increasing Input Tokens Impacts LLM Performance*. July 14, 2025. Доступно по <https://research.trychroma.com/context-rot>. Дата обращения 24.12.2025.

16. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat, 1916. 174 p.

REFERENCES

1. Tregubov V.N. *Perspektivnye napravleniya issledovaniy ispol'zovaniya generativnogo iskusstvennogo intellekta v marketinge [Promising Research Directions for the Use of Generative Artificial Intelligence in Marketing]* // *International Journal of Open Information Technologies*. 2024. № 5. Accessed on 03.09.2025.

2. Soldatkina Ya.V., Chernavsky A.S. *Generativnye yazykovye modeli kak aktual'nyj fenomen mediakul'tury v nachale 21 veka [Generative Language Models as a Relevant Phenomenon of Media Culture at the Beginning of the 21st Century]* // *Nauka i shkola – Science and School*. 2023. № 4. Accessed on 03.09.2025.

3. Paskova A.A. *Prakticheskie aspekty primeneniya ChatGPT v vysshem obrazovanii [Practical Aspects of Using ChatGPT in Higher Education]* // *Vestnik Majkopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta – Bulletin of Maikop State Technological University*. 2023. № 3. accessed on 03.09.2025.

4. Zyryanova I.N., Chernavsky A.S., Trubachev S.O. *Prompt injection – problema lingvisticheskikh uyazvimostey bol'shikh yazykovykh modelej na sovremennom etape [Prompt injection – the problem of linguistic vulnerabilities of large language models at the current stage]* // *Nauchnyj rezul'tat. Voprosy teoreticheskoy i prikladnoy lingvistiki – Scientific result. Issues of theoretical and applied linguistics*. 2024. № 4. Accessed on 03.09.2025.

5. Volchik V.V. *Ideologiya, cifrovaya ekonomika i prompt-znanie [Ideology, Digital Economy, and Industrial Knowledge]* // *AlterEconomics*. 2025. № 1. Accessed on 03.09.2025.

6. *Issledovanie effektivnosti prompt-inzhiniringa i kvantovannyh llm v sozdanii struktury akademicheskikh kursov [Research on the Effectiveness of Industrial Engineering and Quantified LLMs in Creating the Structure of Academic Courses]* / P.A. Schneider, A.V. Chernysheva, A.D. Nikiforova, A.I. Govorov, M.V. Khlopotov // *KIO*. 2024. № 1. Accessed on September 3, 2025.

7. Zaslavsky A.A. *Sozdanie profil'nyh assistentov pedagoga na osnove chat-botov s primeneniem nejrosetej [Creating Specialized Teacher Assistants Based on Chatbots Using Neural Networks]* // *Obrazovatel'naya politika – Educational Policy*. 2024. № 4 (100). Accessed on 03.09.2025.

8. Voronina O.V. *Cifrovye tekhnologii v defektologicheskom obrazovanii [Digital Technologies in Defectological Education]* // *Vestnik SIBITA*. 2024. № 3. Accessed on 03.09.2025.

9. Voronin A.N., Palyonova V.V. *Budushchee psihologii: effektivnoe vzaimodejstvie s ChatGPT vozmozhno? [The Future of Psychology: Is Effective Interaction with ChatGPT Possible?]* // *Vestnik RUDN. Seriya: Psihologiya i pedagogika – Vestnik RUDN. Series: Psychology and Pedagogy*. 2024. № 3. Accessed on 03.09.2025.

10. Batishchev A.V., Gorchakov I.V. *Avtomatizatsiya processa ocenki i razvitiya personala stroitel'noj organizatsii s pomoshch'yu iskusstvennogo intellekta [Automation of the process of assessing and developing the personnel of a construction organization using artificial intelligence]* // *Vestnik Akademii znaniy – Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024. № 5 (64). Accessed on 03.09.2025.

11. Balashova N.V., Dementyeva A.A. *Cifrovizaciya v upravlenii personalom: prakticheskiy aspekt [Digitalization in Human Resource Management: A Practical Aspect]* // UPIRR. 2024. № 6. Accessed on 03.09.2025.

12. Surayeva M.O. *Vliyanie innovacij na sistemu upravleniya biznesom: paradigma iskusstvennogo intellekta i cifrovogo lichnogo assistirovaniya [The Impact of Innovations on Business Management: The Paradigm of Artificial Intelligence and Digital Personal Assistance]* // EGI. 2024. № 3 (53). Accessed on 03.09.2025.

13. DeepSeek V3.2. *Electronic resource.* <https://chat.deepseek.com>. (accessed on 24.12.2025).

14. Samir Lemeš. *Prompt Engineering. Conference: ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INDUSTRY 4.0: The future that comes true* At: Sarajevo. 2024. DOI:10.5644/PI2024.215.08.

15. *Chroma Technical Report. Context Rot: How Increasing Input Tokens Impacts LLM Performance.* July 14, 2025. <https://research.trychroma.com/context-rot>. (accessed on 24.12.2025).

16. Fayol Henri *Administration industrielle et générale.* Paris. Dunod et Pinat. 1916. 174 p.

Яковлев Иван Геннадиевич – кандидат химических наук, преподаватель кафедры научных и инновационных технологий в здравоохранении, Самарский государственный медицинский университет, Россия, 443099, г. Самара, ул. Чапаевская, 89; E-mail: yakovlev.ivan.g@gmail.com

Ivan G. Yakovlev – PhD (Chemistry), Lecturer, Department of Scientific and Innovative Technologies in Healthcare, Samara State Medical University, 89 Chapaevskaya st., Samara, 443099, Russia
E-mail: yakovlev.ivan.g@gmail.com

Яковлев Геннадий Иванович – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика, организация и стратегии развития предприятия», Самарский государственный экономический университет, Россия, 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141 E-mail: dmms7@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7507-3613>

Gennady I. Yakovlev – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics, Organization and Enterprise Development Strategies, 141 Sovetskoi Armii St, Samara, 443090, Russia
E-mail: dmms7@rambler.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7507-3613>

Статья поступила в редакцию 04.12.25, принята к опубликованию 15.03.26

Правила оформления статей для публикации в научном рецензируемом журнале «Инновационная деятельность»

1. Основной текст рукописи статьи (кроме аннотации и ключевых слов) набирают в текстовом редакторе MS WORD шрифтом Times New Roman размером 12 пт с одинарным интервалом, выравнивание по ширине. Поля с левой, правой сторон и сверху листа – 2,0 см, снизу – 2,5 см. Абзацный отступ – 0,5 см.

2. Схема построения публикации: УДК (индекс по универсальной десятичной классификации), фамилия и инициалы автора(ов) с указанием ученой степени, звания, места работы (полностью), электронного адреса (телефона), название (полуужирный, прописные), аннотация и ключевые слова, текст с рисунками и таблицами, литература. Авторы, название, аннотация, ключевые слова, литература приводятся на русском и английском языках.

3. При формировании текста не допускается применение стилей, а также внесение изменения в шаблон или создание собственного шаблона. Слова внутри абзаца следует разделять одним пробелом; набирать текст без принудительных переносов; не допускаются разрядки слов.

4. Для набора формул и переменных следует использовать редактор формул MathType версии 5.2 и выше с размерами: обычный – 12 пт; крупный индекс – 7 пт, мелкий индекс – 5 пт; крупный символ – 18 пт; мелкий символ – 12 пт.

Необходимо учитывать, что полоса набора – 75 мм. Если формула имеет больший размер, ее необходимо упростить или разбить на несколько строк. Формулы, внедренные как изображение, не допускаются!

Все русские и греческие буквы в формулах должны быть набраны прямым шрифтом. Обозначения тригонометрических функций (sin, cos, tg и т.д.) – прямым шрифтом. Латинские буквы – курсивом. Химические формулы набираются прямым шрифтом.

Статья должна содержать лишь самые необходимые формулы, от промежуточных выкладок желательно отказаться.

5. Размерность всех величин, принятых в статье, должна соответствовать Международной системе единиц измерений (СИ).

6. Рисунки и таблицы располагаются по тексту. Таблицы должны иметь тематические заголовки. Иллюстрации, встраиваемые в текст, должны быть выполнены в одном из стандартных форматов (TIFF, JPEG, PNG) с разрешением не ниже 300 dpi и публикуются в черно-белом (градации серого) варианте. Качество рисунков должно обеспечивать возможность их полиграфического воспроизведения без дополнительной обработки. Рисунки, выполненные в MSWord, недопустимы.

Рисунки встраиваются в текст через опцию «Вставка – Рисунок – Из файла» с обтеканием «В тексте» с выравниванием по центру страницы без абзацного отступа. Иные технологии вставки и обтекания не допускаются.

7. Список литературы к статье обязателен и должен содержать все цитируемые и упоминаемые в тексте работы. Пристаежные библиографические списки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила

составления». Ссылки на работы, находящиеся в печати, не допускаются. При ссылке на литературный источник в тексте приводится порядковый номер работы в квадратных скобках.

8. В материале для публикации следует использовать только общепринятые сокращения.

9. Публикация предоставляется в редакцию журнала лично либо отправляется на электронную почту.

Requirements for submitting articles to the scientific journal Innovation Activity

1. The main text of the manuscript (except for abstracts and keywords) is typed in the text editor MS WORD, type Times New Roman 14 pt with single spacing, width alignment. The margins on the left side of the sheet, above and below are 2,5 cm, on the right side 2 cm. Indentation is 1,5 cm.

2. The scheme of publication: UDC (index in the Universal Decimal Classification), surname and initials of the author(s) indicating the degree, rank, place of work (in full), email address (phone number), name (bold, italic), abstract and keywords, text with figures and tables, references. The authors, the title, the abstract, keywords, references are given in Russian and English languages.

3. In the text it is not allowed to use styles, as well as modify the template or create your own template. The words within a paragraph should be separated by a single space; typing is without forced hyphenation; discharge of words is not allowed.

4. For typing formulas and variables use MathType Equation Editor version 5.2 at least with the sizes: normal – 12 pt; major index – 7 pt, small index – 5 pt; major symbol – 18 pt; small symbol – 12 pt. Please be aware that the band typing is 75 mm. If the formula is larger, it is necessary to simplify or split it into multiple lines. Formulas inserted as a picture are not allowed! All Russian and Greek letters in the formulas should be typed font. Designations trigonometric functions (sin, cos, tg, etc.) are in font, letters in italics. Chemical formulas are typed font. The article should contain only the most essential formulas, it is desirable to give up intermediate calculations.

5. The size of all the values adopted in the paper must fit into format of the International System of Units (SI).

6. Figures and tables are placed in the text. Tables should have the theme headings. Illustration in the text must fit into one of the standard formats (TIFF, JPEG, PNG) with dimension at least 300 dpi and published in black and white (gray scale) version. The quality of the pictures should enable to print them without further processing. Pictures in MSWord are not acceptable.

«Insert-Picture-From File" wrapped "In the text», centered in the page, without indentation. Other technologies of insertion are not allowed.

7. References to the article are required, and must include all cited and referred to works in the text of the paper. Bibliographic list is to be drawn up in accordance with GOST R 7.0.5-2008.

«Bibliographic references. General requirements and rules». Links to works that have not been published yet are not allowed. When referring to literature in the text a serial number of the work is to be given in square brackets.

8. In the material for publication only standard abbreviations should be used.

9. The publication is submitted to the journal personally

Журнал посвящен вопросам развития инновационной деятельности, внедрения научных и технических достижений в хозяйственную практику, особенностям развития научно-технической деятельности в новых условиях, развитию процессов передачи технологий.

Приглашаем к сотрудничеству ученых, экономистов, преподавателей, научные коллективы кафедр и лабораторий вузов, научно-исследовательских институтов, аспирантов, ру-

ководителей промышленных предприятий, разработчиков новой продукции, инвесторов, представителей органов власти и организаторов инновационной деятельности, зарубежных партнеров.

Приглашаем также предприятия к сотрудничеству в качестве спонсоров журнала.

Публикации просьба направлять по адресу: Россия, 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77 либо на e-mail: innovation@sstu.ru

Инновационная деятельность.

2026. № 1 (76) 12+

Учредитель и издатель: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор:

Горячева Татьяна Владимировна

Innovation Activity

2026. № 1 (76)

Founder and publisher: Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor-in-Chief:

Tatyana V. Goryacheva

Адрес редакции и издателя:

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77.

Телефон: (845-2) 99-85-48

E-mail: innovation@sstu.ru

Редактор: Л.А. Скворцова

Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой

Редактирование перевода

на английский язык А.Х. Аскаровой

Подписано в печать 22.03.2026.

Дата выхода в свет 31.03.2026/

Формат 60×84 1/8. Усл. печ. л. 14,5.

Уч.-изд. л. 9,3. Тираж 500 экз.

Заказ 6. ISSN 2071-5226

Цена свободная.

Отпечатано в Издательстве СГТУ: 410054, г. Саратов, Политехническая ул., 77.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ №ФС77-37236 от 18 августа 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Подписной индекс 65037
(каталог «Газеты, Журналы»
на 1-е полугодие 2026 г.)

Editorial and publisher office:

77 Politekhnikeskaya Street, 410054 Saratov

Telephone: (845-2) 99-85-48

E-mail: innovation@sstu.ru

Editor: L.A. Skvortsova

Computer-based page-proof: Yu.L. Zhupilova

Proof reading: A.Kh. Askarova

Signed for publishing 22.03.2026.

Date of publication 31.03.2026.

Full page spread: 60×84 1/8. Apr.tp. 14,5.

Acc.-pbl. 9,3. Print circulation: 500 copies.

Order 6. ISSN 2071-5226

Contracted price.

Printed at SSTU University Press, Saratov
77 Politekhnikeskaya St., 410054 Saratov,
Russia

Certificate on registration of mass media PI № FS77-37236 of 18 August 2009 issued by the Federal Supervision Agency for Information Technologies and Communications

Subscription code 65037
(Magazines / Newspapers
Catalogue of 2026 (First Half))

