HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТСКОГО КАПИТАЛА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Номонова Юлдуз Сойибнозор кизи
Заместитель директора Департамента маркетинга АО «Халк банк»
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.21952637

Аннотация: В условиях цифровой трансформации банковского сектора устойчивость коммерческого банка во всё большей степени определяется не только масштабом его активов, ресурсной базой и объёмом кредитного портфеля, но и способностью формировать долгосрочную экономическую ценность клиентских отношений. Рост расходов на цифровые каналы обслуживания, программы привлечения и удержания клиентов, CRM-системы, аналитику данных, персонализированные финансовые предложения и развитие клиентских экосистем требует совершенствования существующих подходов к оценке эффективности подобных инвестиций.

В статье предложен методологический подход к оценке финансовой результативности инвестиций, направленных на формирование и увеличение клиентского капитала коммерческого банка. В отличие от традиционных методов, ориентированных преимущественно на показатели привлечения, продаж и текущих доходов, предлагаемый подход основывается на определении дополнительной риск-скорректированной стоимости клиентской базы, создаваемой вследствие реализации конкретного инвестиционного проекта.

Разработана система оценки, объединяющая прогнозируемые доходы от клиента, вероятность сохранения отношений с банком, стоимость обслуживания, ожидаемые потери, стоимость капитала и затраты на привлечение. Предложены показатели скорректированной пожизненной ценности клиента, прироста клиентского капитала и финансовой эффективности инвестиций в клиентский капитал. Обоснована возможность использования данных показателей при распределении инвестиционного бюджета коммерческого банка между проектами по цифровизации, удержанию клиентов, развитию банковских продуктов и совершенствованию качества обслуживания.

Ключевые слова: коммерческий банк, клиентский капитал, пожизненная ценность клиента, инвестиции, финансовая эффективность, банковские услуги, рентабельность, цифровизация, риск, клиентская база.

Введение

Изменение архитектуры современного финансового рынка существенно трансформирует принципы конкуренции коммерческих банков. Если ранее одним из основных факторов развития банка являлось расширение физической сети и увеличение числа реализуемых банковских продуктов, то сегодня конкурентное преимущество всё чаще определяется качеством цифровой инфраструктуры, глубиной взаимоотношений с клиентом и способностью банка формировать устойчивый денежный поток на протяжении всего жизненного цикла клиента.

Коммерческие банки направляют значительные ресурсы на развитие мобильных приложений, дистанционного обслуживания, систем анализа клиентского поведения, программ лояльности, маркетинговых коммуникаций и персонализированных предложений. Однако

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

увеличение подобных расходов само по себе не означает повышение финансовой эффективности деятельности банка.

Количество новых пользователей мобильного приложения, число выпущенных карт, рост охватов рекламной кампании или увеличение клиентской базы являются важными операционными показателями, но они не позволяют в полной мере определить экономический результат инвестиций.

Например, быстрое привлечение большого количества клиентов может сопровождаться низкой транзакционной активностью, высоким уровнем оттока и значительными расходами на стимулирование. В результате количественный рост клиентской базы не обязательно приводит к сопоставимому увеличению прибыли.

Поэтому возникает необходимость перехода от оценки отдельных маркетинговых и операционных показателей к измерению **долгосрочного финансового эффекта инвестиций в клиентские отношения**.

В рамках данного исследования клиентский капитал коммерческого банка рассматривается как совокупная приведённая экономическая стоимость существующих и потенциальных отношений банка с его клиентами.

Цель исследования заключается в разработке методологических положений, позволяющих повысить финансовую эффективность инвестиций коммерческих банков в формирование клиентского капитала.

Для достижения данной цели решаются следующие задачи:

- уточнить экономическое содержание клиентского капитала применительно к деятельности коммерческих банков;
- определить систему факторов, формирующих финансовую ценность банковского клиента;
- предложить метод расчёта риск-скорректированной пожизненной стоимости клиента;
- сформировать механизм определения прироста клиентского капитала вследствие инвестиционного воздействия;
- разработать показатели эффективности инвестиций в клиентский капитал;
- предложить подход к оптимизации распределения инвестиционных ресурсов банка.

1. Клиентский капитал как объект инвестиционного управления коммерческого банка

В экономической литературе концепция Customer Lifetime Value используется для определения текущей стоимости будущего финансового результата, который предприятие способно получить от клиента в течение всего периода взаимодействия с ним.

Однако банковская деятельность имеет ряд особенностей, не позволяющих механически переносить классические модели клиентской стоимости на финансовые организации.

Во-первых, формирование банковского дохода сопровождается принятием различных видов риска.

Во-вторых, обслуживание клиента связано с использованием финансового и регулятивного капитала банка.

В-третьих, один и тот же клиент может одновременно выступать вкладчиком, заёмщиком, держателем банковской карты, пользователем платёжных услуг и потребителем других финансовых продуктов.

Следовательно, ценность клиента должна рассматриваться с позиции совокупного финансового результата по всему комплексу отношений с банком.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

При этом важно разграничивать три показателя:

доход от клиента;

прибыльность клиента;

экономическая ценность клиента.

Высокий объём дохода не всегда означает высокую экономическую ценность. Если клиент характеризуется значительными кредитными рисками, высокой стоимостью обслуживания либо требует существенных затрат на удержание, его фактический вклад в стоимость банка может быть существенно ниже величины номинального дохода.

С учётом этого клиентский капитал коммерческого банка предлагается определить следующим образом:

$$КК = \Sigma\ СЖЦ_i$$

где:

КК — совокупный клиентский капитал банка;

$СЖЦ_i$ — скорректированная жизненная ценность i-го клиента;

n — количество клиентов банка.

Таким образом, увеличение клиентского капитала может происходить не только за счёт привлечения новых клиентов.

Источниками его роста также выступают:

- повышение уровня удержания;
- увеличение количества используемых клиентом продуктов;
- рост транзакционной активности;
- увеличение комиссионных доходов;
- снижение себестоимости обслуживания;
- улучшение качества кредитного портфеля;
- перевод клиентов на менее затратные цифровые каналы;
- повышение продолжительности отношений с банком.

Подобная интерпретация позволяет рассматривать клиентскую базу не просто как объект маркетингового управления, а как **экономический актив, формирующий будущий финансовый результат банка**.

2. Методический подход к оценке финансовой ценности банковского клиента

Для более объективной оценки экономической ценности клиента предлагается использовать показатель риск-скорректированной жизненной ценности клиента.

Он может быть представлен следующим образом:

$$RACLV_i = \Sigma\ [p_{it} \times (D_{it} - C_{it} - EL_{it} - KC_{it}) / (1 + r)^t] - AC_i$$

где:

$RACLV_i$ — риск-скорректированная жизненная ценность клиента;

D_{it} — прогнозируемый доход от клиента в периоде t;

C_{it} — расходы банка на обслуживание клиента;

EL_{it} — ожидаемые финансовые потери;

KC_{it} — стоимость капитала, используемого в рамках клиентских операций;

p_{it} — вероятность сохранения отношений с клиентом;

r — ставка дисконтирования;

AC_i — затраты на привлечение клиента.

В состав доходов целесообразно включать:

- процентную маржу;
- комиссионные поступления;

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

- доход от платежей и переводов;
- доход по карточным операциям;
- финансовый результат от дополнительных банковских продуктов.

Расходная составляющая должна учитывать затраты на операционное обслуживание, цифровую инфраструктуру, программы лояльности, коммуникации, колл-центр, отделения и иные каналы взаимодействия.

Особенность предложенной модели состоит во включении ожидаемых потерь и стоимости капитала.

Для коммерческого банка это имеет принципиальное значение.

Если два клиента обеспечивают одинаковую величину дохода, однако первый характеризуется минимальным риском, а второй требует значительного объёма капитала и имеет повышенную вероятность дефолта, экономическая ценность данных клиентов для банка не может быть одинаковой.

Следовательно, клиентский капитал целесообразно формировать на основе **чистого риск-скорректированного финансового результата**, а не валового объёма продаж.

3. Инкрементальный подход к оценке инвестиций в клиентский капитал

Одной из ключевых методологических проблем является определение того, какая часть роста клиентской стоимости непосредственно обусловлена конкретной инвестицией.

Например, после внедрения нового мобильного приложения клиентская активность может увеличиться одновременно под воздействием:

- общего роста рынка;
- инфляционных факторов;
- изменения тарифов;
- сезонности;
- появления новых банковских продуктов;
- маркетинговой кампании;
- собственно внедрения цифрового решения.

Поэтому при оценке инвестиционной эффективности нельзя автоматически относить весь прирост стоимости клиентской базы на результат рассматриваемого инвестиционного проекта.

Предлагается использовать два сценария:

$КК_0$ — ожидаемая величина клиентского капитала без осуществления новой инвестиции;

$КК_1$ — ожидаемая величина клиентского капитала при реализации инвестиционного проекта.

Тогда дополнительный клиентский капитал составит:

$$\Delta КК = КК_1 - КК_0$$

При использовании риск-скорректированной модели:

$$\Delta RACE = RACE_1 - RACE_0$$

где **RACE** представляет совокупный риск-скорректированный клиентский капитал.

Именно показатель ΔRACE должен рассматриваться как экономический результат инвестиционного решения.

Таким образом, предлагаемая методология базируется на принципе **дополнительности финансового эффекта**.

Инвестиции должны оцениваться не по величине клиентской базы, охваченной проектом, а по дополнительной стоимости, которая не была бы создана при отсутствии данных инвестиций.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

4. Показатели финансовой эффективности инвестиций в клиентский капитал

Для оценки инвестиционных решений предлагается использовать показатель эффективности инвестиций в клиентский капитал:

CEIE = (ΔRACE − I) / I × 100

где:

CEIE — коэффициент финансовой эффективности инвестиций в клиентский капитал;

ΔRACE — прирост риск-скорректированного клиентского капитала;

I — общий объём инвестиций.

Дополнительно может рассчитываться показатель чистого экономического эффекта:

CE-NPV = ΔRACE − I

Условием создания дополнительной стоимости является:

CE-NPV > 0

Однако при принятии управленческого решения необходимо учитывать не только положительное значение NPV.

Доходность проекта должна превышать минимальную норму доходности, установленную банком с учётом стоимости финансовых ресурсов, капитала и уровня риска.

Подобный механизм позволяет сравнивать между собой различные инвестиционные проекты.

Например, банк может выбирать между:

- рекламной кампанией по привлечению новых клиентов;
- модернизацией мобильного приложения;
- разработкой CRM-системы;
- программой удержания действующих клиентов;
- внедрением персонализированных финансовых предложений;
- созданием нового цифрового продукта.

Несмотря на различие данных проектов по экономическому содержанию, их результат может быть приведён к единой категории — **приросту риск-скорректированного клиентского капитала**.

5. Этапы управления инвестициями в клиентский капитал

Предлагаемая методология включает семь последовательных этапов.

Первый этап — идентификация инвестиций

На первоначальном этапе определяется перечень расходов, способных оказывать влияние на долгосрочную клиентскую стоимость.

К ним могут относиться инвестиции в:

цифровые сервисы;

CRM и Big Data;

маркетинговые технологии;

системы искусственного интеллекта;

программы лояльности;

клиентский сервис;

аналитику поведения клиентов;

развитие банковских экосистем;

персонализацию финансовых предложений.

При этом необходимо отделять инвестиционные расходы от стандартных текущих административных затрат.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Второй этап — экономическая сегментация клиентской базы

Для инвестиционного анализа традиционной демографической сегментации недостаточно. Клиентов предлагается распределять по следующим характеристикам:

- текущая прибыльность;
- потенциальная прибыльность;
- вероятность сохранения отношений;
- уровень риска;
- количество используемых продуктов;
- объём операций;
- стоимость обслуживания;
- использование цифровых каналов;
- вероятность приобретения дополнительных продуктов.

Это позволяет выделить, например:

высокоценный сегмент;

клиентов с высоким потенциалом роста;

клиентов с низкой текущей рентабельностью;

клиентов с отрицательной риск-скорректированной ценностью.

Третий этап — расчёт базового сценария

Банк определяет прогнозную величину клиентского капитала без осуществления дополнительных инвестиций.

Базовый сценарий должен учитывать естественную динамику бизнеса, существующие продукты, тенденции клиентского поведения и макроэкономические факторы.

Четвёртый этап — определение инвестиционного воздействия

Для каждого проекта устанавливается цепочка его влияния на финансовый результат.

Например:

инвестиции в мобильный банкинг → рост цифровой активности → снижение стоимости обслуживания → повышение частоты операций → рост комиссионных доходов → увеличение RACLV.

Для программы удержания:

инвестиции → снижение вероятности оттока → увеличение продолжительности клиентского цикла → рост будущего денежного потока → увеличение клиентского капитала.

Подобная декомпозиция позволяет определить конкретный канал создания экономической стоимости.

Пятый этап — корректировка на риск

Полученный финансовый результат корректируется на:

- ожидаемые кредитные потери;
- операционный риск;
- стоимость задействованного капитала;
- временную стоимость денег.

Это обеспечивает соответствие методики специфике банковской деятельности и требованиям специальности 08.00.07 «Финансы, денежное обращение и кредит».

Шестой этап — выбор инвестиционного портфеля

При наличии нескольких проектов инвестиционная задача может быть представлена следующим образом:

$$\mathbf{Max\ \Sigma\ CE\text{-}NPV_j \times X_j}$$

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

при условии:

$$\Sigma I_j \times X_j \leq B$$

где:

B — доступный инвестиционный бюджет;

X_j — переменная выбора проекта.

Дополнительно могут устанавливаться ограничения по допустимому уровню риска, стратегическим направлениям, клиентским сегментам и минимальной доходности.

Седьмой этап — мониторинг фактического результата

После реализации проекта необходимо сопоставлять прогнозные и фактические показатели:

- удержания клиентов;
- прибыльности;
- продуктового проникновения;
- комиссионного дохода;
- стоимости обслуживания;
- ожидаемых потерь;
- RACLV;
- CEIE.

На основании полученных данных инвестиционный портфель должен регулярно пересматриваться.

Таким образом формируется замкнутый управленческий цикл:

оценка → инвестирование → изменение клиентского поведения → финансовый эффект → переоценка → перераспределение ресурсов.

6. Совершенствование механизма распределения ресурсов коммерческого банка

Существующая практика бюджетирования в коммерческих банках зачастую предполагает раздельное финансирование маркетинга, информационных технологий, продуктового развития и клиентского сервиса.

Подобный подход может приводить к ситуации, когда подразделения банка ориентируются на достижение собственных KPI, не связанных непосредственно с конечным финансовым эффектом.

Например, маркетинговое подразделение может ориентироваться на количество привлечённых клиентов, цифровое подразделение — на количество пользователей приложения, а продуктовая команда — на число продаж банковского продукта.

При этом не всегда оценивается, какой долгосрочный финансовый результат данные показатели создают для банка.

Предлагаемый подход позволяет объединить различные направления инвестиций через единую целевую функцию:

максимизация прироста риск-скорректированного клиентского капитала.

В результате эффективность работы должна оцениваться не только по количеству новых клиентов.

Более значимыми становятся:

- стоимость привлечения одного экономически ценного клиента;
- прирост RACLV;
- изменение стоимости обслуживания;
- изменение уровня удержания;
- дополнительная прибыль;

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

- дополнительный комиссионный доход;
- снижение риска;
- CE-NPV;
- CEIE.

Таким образом, банк переходит от модели **«увеличения количества клиентов»** к модели **«увеличения экономической ценности клиентской базы»**.

7. Научная новизна предлагаемого подхода

Научно-методологическая значимость предложенного подхода заключается в развитии механизма оценки инвестиций в клиентские отношения коммерческого банка с позиции финансового управления.

В частности, предлагается:

во-первых, рассматривать клиентский капитал как совокупную дисконтированную риск-скорректированную стоимость будущих финансовых отношений с клиентами;

во-вторых, дополнить традиционный показатель Customer Lifetime Value компонентами ожидаемых финансовых потерь и стоимости банковского капитала;

в-третьих, разграничить общую стоимость клиентской базы и стоимость, непосредственно созданную в результате конкретного инвестиционного решения;

в-четвёртых, использовать прирост риск-скорректированного клиентского капитала как основной финансовый результат инвестиций в клиентские проекты;

в-пятых, применять показатель Customer Equity Investment Efficiency для сравнительной оценки различных направлений инвестирования;

в-шестых, сформировать механизм оптимизации инвестиционного бюджета банка, предусматривающий перераспределение ресурсов в пользу проектов с наибольшей способностью создавать долгосрочную клиентскую стоимость.

Заключение

Современное развитие коммерческих банков требует пересмотра подходов к оценке расходов, направляемых на развитие клиентской базы.

Рост количества клиентов сам по себе не обеспечивает устойчивого повышения финансовой эффективности банка. Экономический результат возникает в том случае, когда привлечённые и действующие клиенты формируют долгосрочный денежный поток, превышающий затраты на их привлечение, обслуживание, удержание и принимаемый банком риск.

В этой связи клиентский капитал целесообразно рассматривать как самостоятельный объект финансового и инвестиционного управления.

Предложенная методология позволяет оценивать клиентскую стоимость с учётом доходности, вероятности удержания, операционных расходов, кредитного риска, стоимости капитала и временной стоимости денежных потоков.

Принципиальным элементом методологии является использование не общей величины клиентского капитала, а его **инкрементального прироста**, непосредственно связанного с реализацией конкретного инвестиционного проекта.

Применение показателей RACLV, ΔRACE, CE-NPV и CEIE создаёт возможности для сопоставления различных клиентских инициатив по единому финансовому критерию.

На практическом уровне это позволяет коммерческим банкам совершенствовать распределение инвестиционных ресурсов между привлечением клиентов, развитием цифровых

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

каналов, удержанием, повышением продуктового проникновения и совершенствованием клиентского сервиса.

Таким образом, целевым ориентиром коммерческого банка должно выступать не максимальное увеличение численности клиентской базы, а **максимизация риск-скорректированного клиентского капитала при заданных финансовых, инвестиционных и риск-ограничениях**.

Список использованной литературы

1. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A. Valuing Customers // *Journal of Marketing Research*. – 2004. – Vol. 41, No. 1. – P. 7–18.
2. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68, No. 1. – P. 109–127.
3. Haenlein M., Kaplan A.M., Beeser A.J. A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context // *European Management Journal*. – 2007. – Vol. 25, No. 3. – P. 221–234.
4. Ekinci Y., Uray N., Ülengin F. A Customer Lifetime Value Model for the Banking Industry: A Guide to Marketing Actions // *European Journal of Marketing*. – 2014. – Vol. 48, No. 3/4. – P. 761–784.
5. Singh S., Murthi B.P.S., Rao R.C., Steffes E. Risk-Adjusted Lifetime Value: Adjusting for Customer Riskiness Using a Single Metric // *International Journal of Bank Marketing*. – 2024. – Vol. 42, No. 7. – P. 1695–1717.
6. Basel Committee on Banking Supervision. *Digitalisation of Finance*. – Basel: Bank for International Settlements, 2024.
7. de Brito J.B.G., Heldt R., Silveira C.S. et al. Potential Customer Lifetime Value in Financial Institutions: The Usage of Open Banking Data to Improve CLV Estimation. – 2025.