

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.13

Совершенствование системы управленческого учета в банковском секторе

© 2026 **Дамбаева Аюна Баировна**

Бакалавр экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: aunadambaeva67@gmail.com

© 2026 **Вахрушина Мария Арамовна**

Доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: MAVahrushina@fa.ru

Ключевые слова: управленческий учёт, банковский менеджмент, KPI, драйверы стоимости, юнит-экономика, LTV, ROE, клиентский опыт, цифровая трансформация.

В статье предложена система показателей управленческого учёта для банков, объединяющая нефинансовые драйверы – клиентский опыт, инновации, персонал – с финансовыми результатами. Описана связь операционных метрик с моделями создания стоимости LTV и ROE, что повышает качество стратегических решений в условиях цифровой экономики.

Современный этап развития банковского менеджмента требует трансформации управленческого учета из системы фиксации затрат в инструмент стратегической аналитики. В условиях высокой волатильности и технологических изменений ключевым фактором устойчивости становится не просто ретроспективная оценка прибыли, а выявление причинно-следственных связей между операционной деятельностью и финансовым результатом.

В настоящей статье предлагается систематизированный подход к расчету управленческих показателей, ориентированных на анализ драйверов стоимости: юнит-экономики, клиентской ценности и операционной эффективности. Использование данных метрик позволяет перейти от констатации финансовых итогов к управлению факторами, формирующими их.

Несмотря на высокую прозрачность отчетности по МСФО, современные банки редко раскрывают внутреннюю архитектуру создания стоимости. Анализ годового отчета ПАО Банк ВТБ за 2024 год подтверждает, что публичные данные концентрируются на агрегированных показателях (чистая прибыль, ROE, достаточность капитала), оставляя «за кадром» такие критически важные метрики, как стоимость привлечения (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV) и эффективность транзакционных процессов. Таким образом, формируется разрыв между внешней отчетностью и реальными инструментами оценки стратегической устойчивости бизнес-модели.

Целью статьи является разработка системы показателей управленческого учета, интегрирующей нефинансовые драйверы (клиентский опыт, инновации, персонал) с финансовой

результативностью. В основе предлагаемой модели лежит понимание того, что прибыль является производной от качества взаимодействия с клиентом и эффективности процессов. Анализ в рамках модели начинается с метрик лояльности (NPS) и клиентских усилий (CES), которые выступают индикаторами потенциала органического роста и операционной простоты сервиса.

1. Индекс лояльности (NPS).

Снижение индекса требует сегментного анализа (по продуктам, каналам, регионам). Управленческие решения могут включать корректировку клиентских процессов, изменение тарифной политики, перераспределение инвестиций в сервис и обучение персонала.

2. Оценка усилий клиента (CES).

Низкое значение CES сигнализирует о сложных регламентированных процедурах или неудобном интерфейсе. Управленческие решения включают оптимизацию бизнес-процессов, сокращение количества шагов в цифровых сценариях, пересмотр UX-дизайна и автоматизацию типовых операций.

3. Коэффициент глубины решения обращений (DRR).

Коэффициент демонстрирует, насколько эффективно компания решает проблемы клиентов с первого раза и без повторных контактов. Низкий DRR приводит к росту операционных затрат, увеличению нагрузки на контакт-центр и, в конечном счете, к снижению NPS. Следовательно, клиентские показатели не являются изолированными – они формируют цепочку причинно-следственных связей, где качество процессов напрямую влияет на лояльность и удержание. Снижение DRR увеличивает операционные расходы и негативно влияет на NPS. Управленческие решения могут включать повышение квалификации операторов, пересмотр скриптов, расширение полномочий первой линии поддержки и внедрение системы контроля качества решений.

4. Доля мультипродуктовых пользователей.

Рост мультипродуктовости увеличивает показатель пожизненной ценности клиента (LTV), который впоследствии влияет на общую прибыльность бизнеса. Цифровая зрелость клиентского взаимодействия дополняется показателем конверсии в первом контакте (FCR), отражающим способность цифровых сервисов самостоятельно решать запросы клиентов. Рост FCR снижает удельные операционные затраты и повышает маржинальность, тем самым усиливая влияние клиентского драйвера на финансовый результат.

Управленческие решения включают разработку продуктовых бандлов, персонализированные предложения, использование аналитики данных для предиктивного кросс-селла и интеграцию сервисов в экосистемную модель.

5. Конверсия в первом контакте.

Рост FCR снижает нагрузку на контакт-центр и уменьшает удельные операционные затраты. Управленческие решения могут включать дообучение алгоритмов искусственного интеллекта, расширение базы знаний, оптимизацию пользовательских сценариев и интеграцию омниканальных решений.

Переходя к блоку инноваций и цифровой трансформации, компания анализирует способность генерировать новые источники дохода и поддерживать конкурентоспособность продуктового портфеля. Доля выручки от продуктов, запущенных менее трех лет назад, показывает, насколько организация способна монетизировать инновации. Если новые продукты обладают более высокой маржинальностью, их рост увеличивает средневзвешенную прибыльность и, соответственно, LTV. В дополнение к этому конверсия цифровых экспериментов отражает качество гипотез и зрелость data-driven культуры. Успешные A/B-тесты повышают конверсию продаж и ARPU, что напрямую увеличивает пожизненную ценность клиента.

Таблица 1. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Индекс лояльности (NPS)	Ежеквартальный опрос по всей базе клиентов через приложение и email.	% Промоутеров - % Критиков	Предположим, на основе роста MAU до 34 млн, можно ставить цель NPS >+40.	Основной индикатор лояльности и будущего роста. Падение требует глубокого анализа по сегментам. Ответственные: CX-отдел, маркетинг.
Оценка усилий клиента (CES)	Опрос после ключевых процессов: оформление кредита, решение проблемы в поддержке.	(Кол-во оценок 5-7 / Все ответы) × 100%.	Например, после 500К обращений в поддержку получено 350К оценок 5-7. CES = 70%.	Прямо коррелирует с лояльностью. Низкий CES указывает на сложные процессы. Работа с отделом процессинга и UX-командой.
Коэффициент глубокого решения (Deep Resolution Rate)	Анализ ID обращения в CRM с проверкой повторного обращения по той же теме в течение 30 дней.	(Обращения без рецидива за 30 дн. / Все обращения) × 100%.	Из 1 млн обращений в 3кв25 рецидив был у 50К. DRR = (950К/1М) · 100% = 95%.*	Истинная эффективность поддержки. Снижение показателя ведет к росту операционных затрат и падению NPS. Ответственные: руководители кол-центра и бэк-офиса.
Доля мульти-продуктовых клиентов	Анализ данных CRM и продуктовых ядер.	(Клиенты с ≥ 3 продуктами / Активные клиенты) × 100%.	Из 34 млн MAU предположим, 10 млн имеют ≥ 3 продукта. Доля = 29,4%.	Ключевой показатель успеха кросс-селла и глубины отношений. Цель — увеличение доли. KPI для продуктовых менеджеров и отдела кросс-продаж.
Конверсия в первом контакте (FCR) в цифровых каналах	Анализ завершенных сценариев в чат-ботах и мобильном приложении без перехода на оператора.	(Сценарии, решенные ботом/ приложением / Все запущенные сценарии) × 100%.	Чат-бот обработал 2 млн диалогов, 1,4 млн решены без оператора. FCR = 70%.	Показатель зрелости цифровых каналов и качества их дизайна. Рост снижает нагрузку на контакт-центр. Ответственные: команда диджитал-каналов.

Таблица 2. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Доля выручки от продуктов <3 лет	Сегментация данных финансового учета по продуктам и датам их запуска.	$(\text{Выр. от продуктов, запущ. <3 лет назад} / \text{Общая выручка}) \times 100\%$.	Общая выручка за 9М25 – ориентир из отчета. Если выручка от новых продуктов составила 20% от общей, показатель = 20%.	Показывает способность монетизировать инновации. Цель >25%. Падение – сигнал для пересмотра R&D-портфеля. Ответственные: продуктовые директора.
Конверсия цифрового эксперимента	Учет всех А/В/п-тестов, запущенных продуктовыми командами, и их результатов.	$(\text{Кол-во успешных тестов} / \text{Общее кол-во завершенных тестов}) \times 100\%$.	За квартал запущено 50 тестов, 15 дали статистически значимый прирост метрик. Конверсия = 30%.	Индикатор data-driven культуры и качества гипотез. Низкая конверсия (<15%) – сигнал к пересмотру процесса. Ответственные: руководители продуктовых команд, отдел данных.
Индекс технологического долга	Ежеквартальный аудит архитекторами и тимлидами по 5–10 критериям (безопасность, масштабируемость и т. д.).	Средняя оценка по шкале 1–10 (или % от идеала).	Оценки: безопасность – 7, масштабируемость – 8, документирование – 5, покрытие тестами – 6. Средний индекс = 6,5/10.	Опережающий индикатор будущих сбоев и замедления разработки. Индекс <6/10 требует выделения отдельного бюджета на рефакторинг. Ответственные: СТО, руководители разработки.
Проникновение экосистемных сервисов	Анализ данных о использовании лайфстайл-сервисов (Т-Путешествия, Афиша и др.) основной клиентской базой.	$(\text{MAU экосистемных сервисов} / \text{Общий MAU банка}) \times 100\%$.	MAU экосистемы >4,5 млн (отчет). Общий MAU = 34 млн. Проникновение = 13,2%.	Показатель успешности стратегии экосистемы. Рост показывает увеличение времени клиента внутри экосистемы. KPI для дирекции по экосистеме.
Коэффициент цифровой завершенности (Digital Completion Rate)	Трекинг завершения ключевых процессов (оформление карты, получение кредита) в мобильном приложении без схода.	$(\text{Успешно завершенные цифровые процессы} / \text{Все начатые процессы}) \times 100\%$.	1 млн человек начали оформлять карту в приложении, 700К завершили. DCR = 70%	Прямой измеритель качества UX и простоты цифровых процессов. Снижение ведет к потере клиентов и росту затрат на поддержку. Ответственные: UX/UI-дизайнеры, фронтенд-разработчики.

1. Доля выручки от продуктов <3 лет.

Комплекс управленческих воздействий предполагает оптимизацию аллокации ресурсов в пользу высокопотенциальных сегментов бизнеса, сокращение временного лага вывода продуктов на рынок, а также структурную ревизию портфеля научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Снижение показателя является сигналом к анализу конкурентоспособности новых продуктов и эффективности продуктовой стратегии.

2. Конверсия цифрового эксперимента.

Управленческие решения включают стандартизацию процесса экспериментов, повышение качества аналитики, внедрение централизованной системы управления гипотезами. Конверсия ниже 15% указывает на слабую методологию тестирования или низкое качество формируемых гипотез.

Однако инновационный рост невозможен без устойчивой технологической базы. Индекс технологического долга позволяет оценить степень накопленных архитектурных ограничений, которые могут замедлить развитие и повысить операционные риски. Его снижение ведет к росту издержек и потенциальным сбоям, что негативно отражается на маржинальности и доверии клиентов. Вовлеченность клиентов в экосистемные сервисы дополняет картину: проникновение экосистемы увеличивает срок взаимодействия

(Т в формуле LTV), укрепляя устойчивость доходной модели. Коэффициент цифровой завершенности (DCR), в свою очередь, демонстрирует качество цифровых сценариев и влияет на стоимость привлечения клиента (CAC), поскольку незавершенные процессы увеличивают потребность в ручной обработке и поддержке.

3. Индекс технологического долга.

Управленческие решения предполагают выделение бюджета на рефакторинг, внедрение DevOps-практик, модернизацию архитектуры и усиление контроля качества кода.

4. Проникновение экосистемных сервисов.

Рост показателя также снижает чувствительность клиента к ценовым изменениям и уменьшает вероятность оттока. Управленческие решения могут включать развитие партнерств, интеграцию сервисов в мобильное приложение, создание продуктовых бандлов и кросс-экосистемных программ лояльности.

5. Коэффициент цифровой завершенности (Digital Completion Rate).

Управленческие решения включают оптимизацию UX-дизайна, сокращение числа шагов в процессе, внедрение автоматической верификации данных и использование поведенческой аналитики.

Отдельный блок показателей посвящен человеческому капиталу как стратегическому ресурсу цифровой компании.

Таблица 3. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
еNPS (Индекс лояльности сотрудников)	Анонимный опрос всех сотрудников 2 раза в год.	% Промоутеров (9–10) – % Критиков (0–6).	Опрос 20 тыс. сотрудников: 50% промоутеров, 20% критиков. еNPS = +30.	Ключевой индикатор здоровья корпоративной культуры. Падение – сигнал для топ-менеджмента и HR. Цель >+40.
Коэффициент удержания ключевых талантов	Выделение пула ключевых сотрудников (топ-перформеры, носители критических знаний) и мониторинг их увольнений.	$[1 - (\text{Уволенные ключевые} / \text{Среднесп. кол-во ключевых})] \times 100\%$.	В пуле 1000 ключевых сотрудников. За год уволилось 40. Удержание = 96%.	Прямой показатель эффективности программ развития и мотивации. Удержание <90% – критический риск. Ответственные: отдел Talent Management, CEO.
Доля внутренних назначений	Анализ данных HRMS о перемещениях сотрудников между должностями и департаментами.	$(\text{Кол-во внутренних назначений за год} / \text{Среднесп. численность}) \times 100\%$.	За год 1500 перемещений при штате 20К. Доля = 7,5%.	Показатель наличия карьерных лифтов и гибкости организации. Низкий процент ведет к застою и росту текучки. Ответственные: HR-бизнес-партнеры.
Индекс развития компетенций будущего	Оценка прогресса сотрудников в освоении целевых навыков (AI, data science, agile) через тесты и аттестации.	$(\text{Кол-во сотр., повысивших уровень по целевым навыкам} / \text{Все сотр.}) \times 100\%$.	Из 20К сотрудников 6К прошли обучение и подтвердили рост навыков в AI/Data. Индекс = 30%.	Опережающий индикатор готовности команды к будущим вызовам. Ответственные: Учебный центр (L&D), руководители направлений.
Выручка на IT-сотрудника	Финансовый учет и данные по персоналу.	$(\text{Чистая выручка группы} / \text{Среднесп. численность IT-персонала})$.	Чистая выручка за 9М25 ~ X млрд руб. IT-сотрудников ~ 15К (75% от 20К). Показатель = X/15К.	Показатель производительности и эффективности ключевого ресурса – IT-талантов. Бенчмаркинг с конкурентами. Ответственные: CFO, директор по персоналу.

1. еNPS (Индекс лояльности сотрудников).

Экономическое значение показателя проявляется через влияние на производительность труда и текучесть кадров. Рост еNPS, как правило, коррелирует с повышением коэффициента организационной эффективности, снижением скрытых издержек и ускорением внедрения инноваций. При снижении по-

казателя ниже целевого уровня (например, +40) управленческие решения могут включать пересмотр системы мотивации, развитие программ нематериального стимулирования, усиление коммуникации между руководством и сотрудниками, а также точечную работу с проблемными подразделениями.

2. Коэффициент удержания ключевых талантов.

Экономический смысл данного показателя заключается в предотвращении прямых и косвенных потерь: расходов на подбор, адаптацию и обучение, а также издержек, связанных с замедлением проектов и утратой экспертизы. При снижении показателя ниже 90% возникает стратегический риск для устойчивости инновационной модели банка. Управленческие решения могут включать разработку индивидуальных программ развития, внедрение долгосрочных мотивационных пакетов, участие сотрудников в распределении добавленной стоимости и формирование кадрового резерва.

3. Доля внутренних назначений.

Данный индикатор отражает наличие карьерных лифтов и гибкость организационной структуры. С экономической точки зрения высокая доля внутренних назначений снижает затраты на внешний рекрутинг и ускоряет адаптацию сотрудников к новым ролям, что положительно влияет на производительность. Низкое значение показателя может свидетельствовать о застое в организационной структуре и повышенном риске текучести. Управленческие решения включают развитие программ кадрового резерва, прозрачные процедуры внутреннего конкурса и усиление системы оценки потенциала сотрудников.

4. Индекс развития компетенций будущего.

С экономической точки зрения развитие цифровых компетенций повышает производительность, сокращает технологический долг и ускоряет вывод новых продуктов, что увеличивает ARPU и маржинальность. Низкий уро-

вень индекса требует усиления инвестиционной политики в области обучения, расширения программ переквалификации и внедрения обязательных образовательных треков для ключевых направлений.

5. Выручка на IT-сотрудника.

Данный индикатор отражает производительность ключевого ресурса цифрового банка – технологических специалистов. Рост показателя свидетельствует об эффективном использовании человеческого капитала, масштабируемости ИТ-инфраструктуры и правильной архитектуре процессов. Снижение может сигнализировать о чрезмерном разрастании штата, неэффективном распределении задач или замедлении вывода продуктов. Управленческие решения включают оптимизацию организационной структуры, внедрение agile-подходов, автоматизацию разработки и проведение бенчмаркинга с технологическими компаниями-конкурентами.

Репутационный и доверительный блок метрик раскрывает внешнее восприятие бренда. Индекс репутации в социальных сетях (SERI) показывает эмоциональный фон цифровой среды и влияет на эффективность маркетинга и стоимость привлечения. Индекс доверия к безопасности напрямую связан с удержанием клиентов, поскольку ощущение защищенности снижает вероятность оттока. Коэффициент восстановления лояльности после инцидента демонстрирует способность компании превращать негативный опыт в фактор укрепления отношений, а уровень прозрачности коммуникаций влияет на юридические риски и долгосрочное доверие.

Таблица 4. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Индекс репутации в соцсетях (SERI)	AI-анализ тональности упоминаний в соцсетях, СМИ, отзовиках.	$(\text{Поз. упоминания} \times 1 + \text{Нейтр.} \times 0.5) / \text{Все упоминания} \times 100\%$	За месяц 10К упоминаний: 4К позитивных, 4К нейтральных, 2К негативных. SERI = $(4000 + 2000) / 10000 \cdot 100\% = 60\%$.	О чем сигналист: Восприятие бренда в цифровой среде. Резкое падение – кризисный сигнал. Использование: Настройка быстрого реагирования. Работа с отделом PR и социальных медиа.
Доля клиентов, использующих ≥ 3 продукта (глубина отношений)	Анализ кросс-продаж в CRM и продуктовых ядрах.	$(\text{Клиенты с } \geq 3 \text{ продуктами} / \text{Активные клиенты}) \times 100\%$	Из 34 млн MAU, по данным отчета о среднем количестве продуктов, можно экстраполировать. Если 10 млн имеют ≥ 3 продукта, доля $\approx 29.4\%$.	О чем сигналист: Успех кросс-продаж и «привязка» клиента к экосистеме. Низкий показатель – упущенная выгода. Использование: KPI для отдела кросс-продаж и продуктовых команд. Создание бандлов.
Индекс доверия к безопасности (Trust in Safety Index)	Опрос клиентов о восприятии уровня защиты от мошенничества и надежности.	$(\text{Клиенты, ответившие «полностью доверяю защите»} / \text{Все опрошенные}) \times 100\%$	Опрос 10К клиентов: 7,5К доверяют. Индекс = 75%.	О чем сигналист: Прямая связь с удержанием и рекомендациями. Подкрепляется реальными KPI (предотвращено краж на 33+ млрд ₽). Использование: Коммуникация успехов («Защитим или вернем»). Ответственность службы безопасности и коммуникационного отдела.
Коэффициент восстановления лояльности после инцидента	Отслеживание динамики NPS у клиентов, обратившихся с жалобами или переживших сбой.	$(\text{Клиенты с ростом NPS на } \geq 3 \text{ балла после инцидента} / \text{Все затронутые клиенты}) \times 100\%$	Из 1000 клиентов, столкнувшихся со сбоем, 400 повысили лояльность после работы службы заботы. Коэф. = 40%.	О чем сигналист: Эффективность посткризисного менеджмента и работы с претензиями. Использование: Наделение службы заботы полномочиями, анализ успешных кейсов. Ответственные: служба заботы о клиентах.
Уровень прозрачности коммуникаций (по оценке клиентов)	Опрос о ясности условий тарифов, комиссий, договоров.	$(\text{Клиенты, ответившие «условия абсолютно понятны»} / \text{Все опрошенные}) \times 100\%$	Опрос 10К клиентов: 6,5К оценили прозрачность на высший балл. Уровень = 65%.	О чем сигналист: Фактор доверия и снижения репутационных/юридических рисков. Использование: Упрощение договоров, наглядная визуализация тарифов. Задача юридического отдела и маркетинговых коммуникаций.

1. Индекс репутации в социальных сетях (Social Emotional Reputation Index, SERI).

Показатель отражает общее восприятие

бренда в цифровой среде и влияет на коэффициент конверсии маркетинговых коммуникаций, а следовательно – на SAS. Снижение

SERI может приводить к росту стоимости привлечения клиентов и увеличению оттока. Управленческие решения включают оперативное реагирование на негатив, усиление PR-активности, корректировку коммуникационной стратегии и внедрение систем мониторинга репутационных рисков.

Доля клиентов, использующих три и более продукта (глубина клиентских отношений).

Экономическое значение показателя проявляется через рост ARPU и увеличение LTV, поскольку мультипродуктовый клиент генерирует больший доход и демонстрирует более высокий уровень удержания. Повышение показателя способствует снижению относительного SAC и укреплению экосистемной модели. Управленческие решения могут включать разработку продуктовых бандлов, персонализированные предложения, стимулирование перекрестных продаж и включение показателя в KPI продуктовых команд.

2. Индекс доверия к безопасности (Trust in Safety Index).

С экономической точки зрения рост доверия может снижать маркетинговые затраты за счет органического привлечения. Управленческие решения включают инвестиции в антифрод-системы, публичную коммуникацию результатов предотвращения мошенничества, внедрение гарантийных программ («Защитим или вернем») и усиление прозрачности процедур безопасности.

3. Коэффициент восстановления лояльности после инцидента.

Экономический смысл показателя заключается в способности банка трансформировать негативный опыт в фактор укрепления доверия, что способствует сохранению T

и предотвращению потери LTV. Низкое значение коэффициента указывает на неэффективность посткризисного менеджмента и потенциальный рост оттока. Управленческие решения могут включать расширение полномочий службы заботы, внедрение компенсационных механизмов, анализ успешных кейсов восстановления лояльности и формирование стандартов реагирования на инциденты.

4. Уровень прозрачности коммуникаций.

Данный индикатор влияет на доверие и репутацию банка, а также на юридические и регуляторные риски. Низкая прозрачность может увеличивать число жалоб, судебных разбирательств и снижать NPS, что косвенно уменьшает T в модели LTV. Управленческие решения включают упрощение текстов договоров, внедрение визуализации тарифов, пересмотр коммуникационной политики и тесное взаимодействие юридического и маркетингового блоков для обеспечения баланса между коммерческими интересами и понятностью условий для клиента.

Операционный блок показателей фокусируется на эффективности затратной модели. Стоимость одной транзакции отражает эффект масштаба и уровень оптимизации процессов. Индекс безошибочности процессов характеризует стабильность операций и уровень риска прямых финансовых потерь. Степень автоматизации ключевых процессов демонстрирует технологическую зрелость и потенциал снижения переменных затрат. Время восстановления сервиса (MTTR) показывает устойчивость ИТ-инфраструктуры, а эффективность использования вычислительных мощностей – рациональность капитальных вложений.

Таблица 5. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Стоимость одной транзакции (Cost per Transaction)	Учет всех операционных расходов (персонал, инфраструктура) и общего количества транзакций.	(Общие операционные расходы / Общее кол-во транзакций).	Операционные расходы за 3кв25: 69,3 (адм.) + 21,3 (привлечение) = 90,6 млрд руб. При 2 млрд транзакций стоимость = 45,3 руб.	О чем сигналиит: Экономия на масштабе и эффективность затратной модели. Рост – признак инфляции или неоптимальных процессов. Использование: Поиск путей автоматизации. Ключевой показатель для операционного директора и финансового контроллинга.
Индекс безошибочности процессов (Process Error Rate)	Учет инцидентов, рекламаций, ручных исправлений в ключевых процессах (платежи, переводы, расчеты).	$[1 - (\text{Кол-во операций с ошибками} / \text{Общее кол-во операций})] \times 100\%$.	На 1 млн операций 500 ошибок. Индекс = 99,95%.	О чем сигналиит: Качество и стабильность. Падение ведет к прямым убыткам и потере доверия. Использование: Внедрение превентивного контроля. Работа отдела качества и риск-менеджмента.
Степень автоматизации ключевых процессов	Аудит процессов на долю ручного труда и человеческого вмешательства.	$(\text{Кол-во процессов с автоматизацией} > 90\% / \text{Все ключевые процессы}) \times 100\%$.	Из 200 ключевых процессов 80 автоматизированы >90%. Степень = 40%.	О чем сигналиит: Уровень технологизации. Низкий показатель – избыточные ручные трудозатраты. Использование: Приоритизация процессов для роботизации. Задача отдела автоматизации и бизнес-архитекторов.
Время восстановления сервиса (Mean Time to Recovery - MTTR)	Фиксация времени от обнаружения сбоя (P1-P2) до полного восстановления работы.	Среднее время восстановления по всем инцидентам высокого уровня за период.	За квартал 10 сбоев, общее время простоя 300 мин. Средний MTTR = 30 мин.	О чем сигналиит: Отказоустойчивость ИТ-систем и скорость реакции. Использование: Создание четких регламентов, проведение учебных тревог. Прямой KPI ИТ-службы (Service Desk) и DevOps-команд.
Эффек-сть использования вычислительных мощностей	Мониторинг загрузки серверов и облачных ресурсов.	(Фактически использованные ресурсы / Выделенные ресурсы) × 100%.	Выделено 1000 серверных единиц, средняя загрузка 65%. Эффективность = 65%.	О чем сигналиит: Оптимизация ИТ-затрат. Низкая эффективность (<50%) – неоптимальные расходы, высокая (>85%) – риск перегрузки. Использование: Консолидация ресурсов, масштабирование. Ответственность Cloud-инженеров и FinOps-команды.

1. Стоимость одной транзакции (Cost per Transaction).

Рост показателя может сигнализировать об инфляционном давлении, усложнении про-

цессов или недостаточной автоматизации. Управленческие решения включают роботизацию операций, оптимизацию численности персонала, пересмотр архитектуры ИТ-

систем и внедрение технологий процессной аналитики.

2. Индекс безошибочности процессов (Process Error Rate).

Высокий уровень безошибочности способствует укреплению репутации и снижению риск-издержек. Управленческие решения включают внедрение систем превентивного контроля, автоматизацию проверки операций, развитие культуры качества и усиление взаимодействия между операционным блоком и риск-менеджментом.

3. Степень автоматизации ключевых процессов.

Низкое значение означает высокую зависимость от ручного труда, что увеличивает переменные затраты и риск ошибок. Повышение автоматизации снижает Cost per Transaction, улучшает GM и увеличивает прибыльность на единицу клиента. Управленческие решения предполагают приоритизацию процессов для роботизации (RPA), внедрение сквозной цифровой обработки данных и модернизацию ИТ-инфраструктуры.

4. Время восстановления сервиса (Mean Time to Recovery, MTTR).

Увеличение MTTR может приводить к прямым потерям выручки, снижению клиентского доверия и падению NPS, что в дальнейшем уменьшает LTV. Сокращение MTTR повышает устойчивость бизнес-модели и снижает операционные риски. Управленческие решения включают разработку регламентов ава-

рийного восстановления, внедрение DevOps-практик, регулярное тестирование сценариев отказа и инвестиции в резервирование инфраструктуры.

5. Эффективность использования вычислительных мощностей.

Низкая загрузка (<50%) свидетельствует о неэффективных инвестициях и избыточных расходах, чрезмерно высокая (>85%) – о риске перегрузки и снижении надежности. Оптимальный диапазон позволяет балансировать между экономией и устойчивостью. Управленческие решения включают консолидацию серверов, переход на облачные модели с гибким масштабированием, внедрение практик FinOps и регулярный аудит использования ресурсов.

Все перечисленные показатели в совокупности формируют основу для оценки итоговой финансовой результативности. Рентабельность собственного капитала (ROE) выступает интегральным индикатором, аккумулирующим влияние маржинальности, оборачиваемости активов и финансового рычага. Соотношение CLV/CAC демонстрирует устойчивость модели роста и эффективность инвестиций в привлечение клиентов. Доля рынка характеризует конкурентную позицию, темп органического роста клиентской базы – динамику масштабирования бизнеса, а доля комиссионной выручки – степень диверсификации доходов.

Таблица 6. Анализ показателей.

Показатель	Метод сбора	Формула расчета	Пример расчета	Интерпретация и управленческие выводы
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Финансовая отчетность по МСФО.	$(\text{Чистая прибыль за период} / \text{Средний собственный капитал}) \times 100\%$	Чистая прибыль Зкв25 = 40,1 млрд руб. Капитал = 747 млрд руб. Квартальный ROE = 5,37%, годовой ~21.5% (если экстраполировать).	О чем сигналист: Главный показатель для акционеров. Снижение в Зкв25 до 29.2% (с 38.3%) требует внимания. Использование: Детализация драйверов снижения (рост резервов, затрат). Ответственность топ-менеджмента и CFO.
Соотношение CLV/CAC (Пожизненная ценность к стоимости привлечения)	Расчет по сегментам клиентов на основе данных о выручке, удержании и маркетинговых затратах.	Средний CLV / Средний CAC.	CLV = 30000 руб., CAC = 10000 руб. Соотношение = 3,0.	О чем сигналист: Рентабельность инвестиций в привлечение. Соотношение <1 – убыточный рост. Использование: Корректировка маркетингового бюджета, фокус на удержании. Главный показатель для отдела маркетинга и аналитики.
Доля рынка по ключевым продуктам	Данные ЦБ РФ, отраслевые исследования, внутренняя отчетность.	$(\text{Объем продукта в Т-Банке} / \text{Общий рыночный объем}) \times 100\%$	Кредитный портфель Т = 2.9 трлн руб. Рынок розничных кредитов ~40 трлн руб. Доля ≈ 7.25%.	О чем сигналист: Конкурентная позиция на стратегических направлениях. Использование: Проведение конкурентного анализа. Ключевой показатель для топ-менеджмента и стратегического планирования.
Темп органического роста активной клиентской базы	Анализ притока клиентов без учета М&А-сделок.	$[(\text{Активные клиенты на конец периода} - \text{на начало}) / \text{Активные клиенты на начало}] \times 100\%$	Рост MAU с 30 млн до 34 млн г/г. Органический рост ≈ 13.3%.	О чем сигналист: Здоровье бренда и эффективность коммерческих активностей. Использование: Оценка эффекта маркетинговых кампаний. Сигнал для коммерческого блока и маркетинга.
Доля не процентной (комиссионной) выручки	Финансовая отчетность (Отчет о прибылях и убытках).	$(\text{Чистый комиссионный доход} / \text{Чистая выручка}) \times 100\%$	По данным отчета, можно рассчитать долю. Рост транзакционных сервисов указывает на потенциал.	О чем сигналист: Диверсификация доходов и успех экосистемной модели. Использование: Стратегическое планирование развития экосистемы. Ответственные: CFO, продуктовые команды.

1. Рентабельность собственного капитала (Return on Equity, ROE).

Снижение показателя (например, с 38,3% до 29,2%) требует факторной декомпозиции по модели DuPont и анализа драйверов – роста резервов, увеличения операционных затрат, изменения структуры доходов. Управленческие решения могут включать оптимизацию

затратной базы, пересмотр риск-политики, повышение операционной эффективности и корректировку стратегии роста капитала.

2. Соотношение пожизненной ценности клиента к стоимости привлечения (CLV/CAC).

Повышение CLV/CAC достигается либо за счет увеличения LTV (через рост ARPU, маржи или срока удержания), либо через снижение

стоимости привлечения. Управленческие решения включают оптимизацию маркетинговых каналов, развитие программ лояльности, усиление кросс-продаж и перераспределение бюджета в пользу наиболее эффективных сегментов.

3. Доля рынка по ключевым продуктам.
Рост доли рынка при сохранении маржинальности усиливает эффект масштаба и способствует снижению удельных затрат, что положительно влияет на ROE. Однако рост за счет агрессивного ценообразования может привести к снижению GM и ухудшению финансового результата. Управленческие решения включают конкурентный анализ, корректировку продуктовой стратегии, выбор целевых сегментов и балансирование между ростом доли и прибыльностью.
4. Темп органического роста активной клиентской базы.
Рост клиентской базы увеличивает совокупный объем LTV в системе, поскольку общая прибыль определяется как произведение средней ценности клиента на их количество. Однако при высоком темпе роста важно контролировать CLV/CAC, чтобы избежать убыточного масштабирования. Управленческие решения могут включать оптимизацию каналов привлечения, усиление digital-маркетинга, корректировку позиционирования

и фокус на удержании новых клиентов.

5. Доля непроцентной (комиссионной) выручки.
Рост показателя свидетельствует об успешности экосистемной и транзакционной модели бизнеса. Например, увеличение доли комиссионной выручки с 30% до 40% повышает устойчивость финансового результата при колебаниях ключевой ставки. Управленческие решения включают развитие платежных сервисов, лайфстайл-направлений, подписочных моделей и партнерских программ, а также стратегическое перераспределение инвестиций в пользу высокомаржинальных комиссионных продуктов.

В конечном итоге все показатели связываются через модель $LTV = ARPU \times GM \times T$, где ARPU зависит от глубины отношений и инноваций, GM – от операционной эффективности и автоматизации, а T – от доверия, лояльности и качества клиентского опыта. Совокупная прибыль, являясь агрегированной функцией LTV и масштабов клиентской базы, трансформируется в ROE – ключевой показатель для акционеров. Таким образом, предлагаемая система показателей позволяет компаниям анализировать деятельность не фрагментарно, а в рамках единой причинно-следственной логики, связывающей нефинансовые драйверы с финансовым результатом и стратегической устойчивостью бизнеса.

Библиографический список

1. *Алексеева Д. А.* Цифровая трансформация банковского сектора: тренды и перспективы // Век качества. – 2023. – № 2. – С. 88–92.
2. *Бондаренко Т. Г., Егорова Е. А.* Банковские экосистемы как инструмент повышения конкурентоспособности // Финансовая жизнь. – 2022. – № 1. – С. 64–68.
3. *Вахрушина М. А.* Бухгалтерский управленческий учет. – М. : РИОР: Инфра-М, 2021. – 364 с.
4. *Вахрушина М. А., Сидорова М. И.* Управленческий анализ. – М. : Вузовский учебник, 2022. – 400 с.
5. ВТБ Банк. Годовой отчет 2024. – URL: <https://www.vtb.ru/ir> (дата обр. 02.07.2025).
6. *Гамза В. А.* Экономическая безопасность банка. – М. : Вузовский учебник, 2021. – 256 с.
7. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. – М. : Омега-Л, 2021. – 349 с.
8. *Ивашковская И. В.* Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность директоров. – М. : Инфра-М, 2020. – 430 с.
9. *Ковалёв В. В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд. – М. : Проспект, 1104.
10. *Кудрявцев А. А.* Развитие управленческого учета в банковском секторе в условиях цифровизации // Economy and Business: Theory and Practice. – 2023. – № 5–2. – С. 45–48.
11. *Лаврушин О. И.* Банковский менеджмент. – М. : Кнорус, 2020. – 554 с.
12. *Мельников А. А.* Интеграция показателей клиентского опыта в систему KPI банка // Управление человеческим потенциалом. – 2022. – № 2. – С. 110–115.
13. *Мешкова Е. И., Владышев В. В.* Оценка эффективности банковских экосистем: методологический аспект // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 3. – С. 112–124.

14. *Серебренникова Т. А.* Контроллинг как инструмент повышения эффективности банковской деятельности // *Финансы и кредит*. – 2021. – Т. 27, № 3. – С. 615–628.
15. *Ситнов А. А., Уринцов А. И., Оди́нцов Б. Е.* Цифровая экономика: новые вызовы для управленческого учета // *Аудит и финансовый анализ*. – 2020. – № 2. – С. 34–39.
16. *Терещенко И. В.* Методика расчёта LTV в банковском секторе // *Банковское дело*. – 2022. – № 7. – С. 52–56.
17. *Устюжанина П. В.* Юнит-экономика как инструмент управления прибылью цифровых продуктов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2023. – № 4. – С. 15–21.
18. *Шеремет А. Д.* *Управленческий учет и анализ*. – М.: Дело и сервис, 2020. – 468 с.
19. *Щеголева А. В., Хабаров В. В.* Финтех и банки: конкуренция или партнерство // *Вестник Брянского государственного университета*. – 2021. – № 4. – С. 16–5.
20. *Drury C.* *Cost and Management Accounting: An Introduction*. – 8th ed. – London : Cengage Learning, 2018. – 512 p.
21. *Gupta S., Lehmann D. R.* *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. – Philadelphia : Wharton School Publishing, 2005. – 206 p.
22. *Kaplan R. S.* *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
23. *Mishkin F. S.* *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. – 12th ed. – New York : Pearson, 2019. – 750 p.
24. *Reichheld F. F.* *The One Number You Need to Grow* // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81, no. 12. – P. 46–54.