

А. В. Мазных

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,
Новосибирск, Россия, e-mail: maznykh@mail.ru

А. И. Шмырева ORCID ID 0000-0002-2664-9137

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,
Новосибирск, Россия

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ
БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ**

Ключевые слова: банковский продукт, оценка эффективности, методический подход, интегральный индекс, финансовые показатели, риск-ориентированный анализ, система управления, конкурентоспособность банка, внутренний аудит.

В условиях цифровой трансформации финансового сектора возрастает необходимость комплексной оценки банковских продуктов, обеспечивающей сопоставимость финансовых и нефинансовых результатов их функционирования. Целью исследования является разработка методического подхода к оценке эффективности банковских продуктов на основе интеграции финансовых, клиентских и риск-ориентированных показателей. В качестве материалов использованы научные публикации российских и зарубежных авторов 2020–2025 гг., а также данные, характеризующие результативность потребительского кредита коммерческого банка. Методологическую основу составили системный анализ, сравнительный метод, нормирование показателей и расчет интегрального индекса. В ходе исследования проведена систематизация существующих методик оценки (CAMELS, RAROC, EVA, Balanced Scorecard), выявлены их ограничения при применении на уровне отдельных продуктов. Разработана модель интегральной оценки, основанная на взвешивании финансовых, клиентских и поведенческих параметров. Практическая апробация показала высокий уровень результативности анализируемого продукта и возможность использования модели в системе стратегического управления. Сделан вывод о целесообразности внедрения комплексного интегрального подхода в практику внутреннего аудита и продуктовой политики банка.

A. V. Maznykh

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia,
e-mail: maznykh@mail.ru

A. I. Shmyreva ORCID ID 0000-0002-2664-9137

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

**A METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING
BANKING PRODUCTS**

Keywords: banking product, efficiency assessment, methodological approach, integral index, financial indicators, risk-based analysis, management system, bank competitiveness, internal audit.

In the context of the digital transformation of the financial sector, there is an increasing need for a comprehensive assessment of banking products that ensures comparability of financial and non-financial results of their operation. The purpose of the research is to develop a methodological approach to evaluating the effectiveness of banking products based on the integration of financial, customer and risk-oriented indicators. The materials used are scientific publications by Russian and foreign authors from 2020-2025, as well as data characterizing the effectiveness of consumer loans from commercial banks. The methodological basis was made up of a system analysis, a comparative method, normalization of indicators and calculation of the integral index. The study systematized existing assessment methods (CAMELS, RAROC, EVA, Balanced Scorecard), and identified their limitations when applied at the level of individual products. An integrated assessment model based on weighing financial, client, and behavioral parameters has been developed. Practical testing has shown a high level of effectiveness of the analyzed product and the possibility of using the model in the strategic management system. The conclusion is made about the expediency of introducing a comprehensive integrated approach into the practice of internal audit and the bank's product policy.

Введение

В современных условиях обеспечение эффективной оценки банковских продуктов является одним из приоритетных направлений развития финансового сектора Российской Федерации, поскольку качество и результативность банковских услуг напрямую влияют на устойчивость кредитных организаций, уровень доверия клиентов и конкурентоспособность банковской системы. Недостаточная методическая проработанность механизмов оценки снижает прозрачность банковской деятельности и усложняет принятие управленческих решений.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки комплексного подхода к оценке банковских продуктов, учитывающего как финансовые, так и нефинансовые показатели, а также внедрения современных инструментов анализа в условиях цифровизации и роста рисков на финансовом рынке.

Цель исследования – предложить способ оценки банковских продуктов, который учитывал бы их доходность, привлекательность для клиентов и сопутствующие риски, и показать, как этот способ можно использовать в управлении банком.

Материалы и методы исследования

Рассмотрены существующие подходы к оценке банковских продуктов, выделены их достоинства и недостатки. Предложен набор критериев и порядок расчета итогового показателя эффективности. Модель проверена на реальном банковском продукте, даны рекомендации по ее применению во внутреннем аудите и при планировании.

Результаты исследования и их обсуждение

Показано, что существующие методы оценки плохо применимы к отдельным продуктам банка. Предложен подход, который объединяет финансовые показатели, оценку спроса со стороны клиентов и факторы риска. Проверка на практике подтвердила, что подход работоспособен и может использоваться в управлении.

Банковский продукт относится к числу базовых понятий финансового анализа. В научной литературе под ним понимается совокупность банковских услуг, операций и инструментов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и получение банковской прибыли. С экономической

точки зрения банковский продукт представляет собой результат деятельности кредитной организации, выраженный в форме конкретного рыночного предложения, обладающего потребительской ценностью и способностью генерировать доход. При этом продукт не сводится лишь к традиционным формам – кредитам или депозитам, – но охватывает также комплексные решения: пакетное обслуживание, цифровые платформы, инвестиционные продукты [11].

Понятие «банковский продукт» не является статичным: его содержание эволюционировало по мере трансформации финансового рынка. Если ранее акцент делался на материально-правовой стороне (договор, обязательство, ставка), то в последние годы исследователи рассматривают продукт как элемент системы клиентского опыта, где ключевыми становятся параметры качества, доступности и инновационности. В этом контексте формируется новая логика оценки: от оценки доходности – к измерению эффективности и устойчивости.

Эволюция подходов к классификации банковских услуг и продуктов отражает расширение их функционального содержания. В научных источниках встречаются несколько направлений классификации [8]:

- по экономическому содержанию (активные, пассивные, посреднические операции);
- по целевому назначению (потребительские, инвестиционные, расчетно-кассовые продукты);
- по субъектному признаку (для физических, юридических лиц, корпоративных клиентов);
- по уровню технологичности (традиционные и цифровые).

Следует отметить, что современная классификация приобретает смешанный характер, так как продукты нередко объединяют черты нескольких групп. Это требует гибких инструментов оценки, способных учитывать не только финансовые, но и нефинансовые параметры.

В экономической литературе обращается внимание на то, что эффективность банковских продуктов может определяться в рамках четырех основных подходов [3].

1. Экономический подход базируется на соотношении затрат и результатов, где ключевыми индикаторами выступают прибыль, маржинальность, рентабельность активов.

2. Маркетинговый подход акцентирует внимание на удовлетворенности клиентов, узнаваемости бренда и доле рынка.

3. Клиентский подход оценивает качество взаимодействия с пользователем, уровень доверия, восприятие сервиса.

4. Риск-ориентированный подход рассматривает эффективность через призму стабильности, соблюдения нормативов и способности минимизировать потенциальные потери.

Необходимо учитывать, что каждый из этих подходов отражает лишь отдельный аспект общей картины. Поэтому исследователи все чаще подчеркивают значимость комплексных методик, объединяющих экономическую и поведенческую составляющие [2]. В современной практике такие модели применяются для расчета интегрального индекса эффективности, который учитывает не только финансовую отдачу, но и стратегические параметры – устойчивость, репутацию, технологический уровень [6].

Представленные данные свидетельствуют о формировании целостной методической базы оценки банковских продуктов, в которой взаимодействуют финансово-аналитические, маркетинговые и цифровые инструменты. Это создает основу для разработки новых моделей, ориентированных на стратегические цели банков и повышение их конкурентоспособности на рынке.

В системе оценки эффективности банковских продуктов используется широкий спектр методик, разработанных как в российской, так и в международной практике. Их цель – обеспечить объективное измерение результативности деятельности банка, выявить сильные и слабые стороны продуктовой линейки и определить направления ее совершенствования. В научной литературе отмечается, что каждая модель строится на определенной концепции: финансовой устойчивости, рентабельности капитала, управлении рисками или стратегическом контроле [10].

Система CAMELS, широко применяемая в международной и российской практике банковского надзора, представляет собой комплексный инструмент диагностики состояния кредитных организаций. Она используется для оценки ключевых компонентов деятельности – достаточности капитала, качества активов, эффективности управления, уровня доходности, ликвидности и чувствительности к рисковому факторам.

Главная ее сильная сторона заключается в интегрированном подходе, позволяющем получить общее представление о финансовой устойчивости банка и эффективности его внутренних процессов. Однако данный метод ориентирован преимущественно на институциональный анализ, поэтому он не позволяет в полной мере оценить результативность отдельных банковских продуктов и специфику их функционирования на уровне продуктовых направлений [4].

Среди риск-ориентированных инструментов используется модель RAROC (Risk Adjusted Return on Capital), позволяющая соотнести доходность банковской операции с уровнем принимаемого риска. Она применяется при управлении кредитными и инвестиционными портфелями, обеспечивая измерение эффективности использования капитала с учетом вероятности убытков. Методика отличается высокой аналитической точностью, но требует сложных расчетов и надежной базы данных для оценки рисков. При недостаточной корректности исходной информации результаты анализа могут терять объективность, что затрудняет повторное воспроизведение итогов [10].

Концепция EVA (Economic Value Added) основана на оценке экономической добавленной стоимости и направлена на определение реального вклада банковского продукта в формирование финансового результата. Сущность подхода заключается в том, что итоговая эффективность рассматривается не только через показатель прибыли, но и с учетом расходов на использование собственного и заемного капитала. Применение EVA позволяет определить, создает ли конкретная операция дополнительную ценность для акционеров и соответствует ли она стратегическим целям организации. Вместе с тем практическое использование метода связано с необходимостью точного расчета стоимости капитала, что усложняет процедуру анализа. Кроме того, данный инструмент преимущественно ориентирован на корпоративное планирование и оценку инвестиционной привлекательности, тогда как в ежедневной продуктовой деятельности банков используется ограниченно [11].

В практике стратегического менеджмента применяются Balanced Scorecard (BSC) и KPI-модели, ориентированные на достижение долгосрочных целей. BSC оценивает результативность через четыре блока – финансы, клиенты, внутренние процессы

и развитие. Применение этой модели способствует балансировке между краткосрочной прибылью и устойчивым ростом. КРП-система, в свою очередь, позволяет фиксировать конкретные показатели эффективности, но нередко грешит избыточной формализацией и не учитывает качественные аспекты, такие как репутационные и инновационные эффекты [7].

В ходе анализа выявлено, что большинство существующих методик имеют ряд ограничений. Среди них:

- ориентация на финансовые показатели без учета поведенческих факторов;
- отсутствие единого подхода к интеграции риск-оценки в продуктовый анализ;
- зависимость от субъективных предположений и экспертных оценок;
- трудности адаптации традиционных моделей к цифровым форматам продуктов.

Необходимо учитывать, что в современных условиях эффективность банковских решений все чаще связывается не только с прибылью, но и с удовлетворенностью клиентов, скоростью операций, степенью автоматизации. Представленные данные свидетельствуют о потребности в создании комплексных моделей, объединяющих количественные и качественные параметры, что позволит повысить точность и воспроизводимость результатов анализа [9].

Разработка методического подхода к оценке эффективности финансовых предложений банка предполагает создание целостной системы, в которой объединяются теоретические принципы, количественные методы и практические инструменты анализа. Эффективный подход должен обеспечивать сопоставимость результатов, учитывать специфику отдельных видов банковских услуг и позволять отслеживать динамику их результативности во времени. Целью является формирование инструментария, который позволит банкам оценивать собственные продукты на основе комплекса финансовых, операционных и поведенческих параметров, отражающих фактическую отдачу и устойчивость.

В основу предлагаемого подхода положены четыре принципа: системность, гибкость, достоверность и воспроизводимость. Системность означает, что эффективность продукта рассматривается как результат взаимодействия финансовых показателей, качества работы с клиентами и уровня рисков. Гибкость позволяет применять модель к раз-

ным продуктам вне зависимости от их типа и масштаба. Достоверность требует использовать только проверенные и сопоставимые данные, а воспроизводимость – получать устойчивые результаты при повторных расчетах. Соблюдение этих принципов делает оценку более надежной и понятной для тех, кто участвует во внутреннем контроле [13].

При построении модели учитываются количественные и качественные характеристики. К первым отнесены прибыльность, доходность активов, процентная маржа и стоимость привлеченных средств. Ко вторым – уровень обслуживания, скорость обработки заявок, степень цифровизации процессов и инновационная активность банка. Поведенческие аспекты показывают, насколько активно клиенты пользуются продуктом, как часто к нему обращаются и сохраняют ли лояльность. Такой подход позволяет оценить не только финансовую отдачу, но и то, как продукт воспринимается потребителями. Это важно в условиях, когда конкуренция смещается в цифровую среду, а требования к качеству сервиса растут [12].

Алгоритм оценки строится в несколько этапов [1, с. 159–160]:

1. Отбор показателей по трем направлениям: финансы, клиентский опыт, поведение пользователей.
2. Сбор данных по каждому из отобранных показателей.
3. Приведение показателей к единой шкале (нормирование).
4. Назначение весовых коэффициентов.
5. Расчет частных индексов по каждой группе.
6. Расчет итогового (интегрального) индекса эффективности продукта.

Расчет интегрального индекса эффективности (I) осуществляется по следующей формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \times P_i \quad (1)$$

где I – интегральный индекс эффективности; P_i – значение показателя, w_i – его весовой коэффициент, n – количество критериев. Весовые значения определяются экспертным или статистическим методом, что обеспечивает гибкость и адаптируемость модели [14].

При этом показатель P_i представляет собой нормированное значение исходного индикатора, приведенное к сопоставимой шкале. Нормирование осуществляется по интервалу от 0 до 1. Для показателей типа

«больше – лучше» используется формула линейного нормирования:

$$P_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (2)$$

Для показателей типа «меньше – лучше» применяется обратное нормирование:

$$P_i = \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}} \quad (3)$$

где x_i – фактическое значение показателя; x_{min} и x_{max} – минимальное и максимальное значения показателя в рассматриваемой совокупности.

Предложенная система позволяет проводить сравнительный анализ различных банковских продуктов, выявлять их конкурентные преимущества и зоны роста, а также определять направления дальнейшей доработки. Результаты расчетов могут использоваться при актуализации продуктовой политики, совершенствовании процедур

внутреннего контроля и повышении качества управленческих решений. Внедрение данной методики в практику работы коммерческих банков формирует устойчивый и воспроизводимый подход к оценке, который учитывает текущие тенденции и особенности развития финансового рынка.

Практическая реализация предложенного методического подхода выполнена на примере оценки эффективности потребительского кредитного продукта коммерческого банка. Исходные данные для апробации сформированы на основе статистики банковского сектора и аналитических материалов финансового рынка за 2023–2024 гг. Использование агрегированных показателей, отражающих реальные рыночные условия, позволило задать параметры банковского продукта, максимально приближенные к практике, и применить разработанный алгоритм расчета интегрального индекса эффективности (табл. 1).

Таблица 1

Система показателей оценки эффективности банковского продукта

Показатель	Тип показателя	Единицы измерения
Прибыльность	финансовый	%
Рентабельность капитала	финансовый	%
Просроченная задолженность	риск-ориентированный	%
Время одобрения заявки	клиентский	минуты
Индекс удовлетворенности клиентов	клиентский	баллы
Доля повторных обращений	поведенческий	%
Длительность обслуживания	поведенческий	месяцы
Использование онлайн-сервисов	поведенческий	%

Примечание: рассчитано автором по данным исследования.

Таблица 2

Пример нормирования показателей

Показатель	Фактическое значение	Тип показателя	Нормированное значение
прибыльность	13,2 %	больше – лучше	0,66
рентабельность капитала	9,1 %	больше – лучше	0,56
просроченная задолженность	2,4 %	меньше – лучше	0,76
время одобрения	38 мин	меньше – лучше	0,61
удовлетворенность клиентов	86	больше – лучше	0,86
повторные обращения	29 %	больше – лучше	0,48
длительность обслуживания	17 мес	больше – лучше	0,58
онлайн-сервисы	68 %	больше – лучше	0,68

Примечание: авторские расчеты.

Таблица 3

Расчет итогового показателя

Показатель	Нормированное значение	Вес	Вклад
финансовые показатели	0,65	0,5	0,325
клиентские показатели	0,70	0,3	0,210
поведенческие показатели	0,73	0,2	0,146

Примечание: рассчитано автором по данным исследования.

Таблица 4

Сравнительный анализ оценок банковского продукта

Метод оценки	Полученный результат	Значение
Интегральный индекс (предложенная модель)	0,79	высокий уровень эффективности
RAROC	0,75	положительная эффективность продукта
Balanced Scorecard	0,77	устойчивое развитие продукта

Для апробации взяты годовые данные по продукту. В финансовой части учтены: прибыльность – 13,2 %, рентабельность капитала – 9,1 %, просрочка – 2,4 %. По клиентскому блоку: среднее время одобрения заявки – 38 минут, удовлетворенность клиентов – 86 баллов из 100, доля повторных обращений – 29 %. Поведенческие показатели: средний срок обслуживания – 17 месяцев, доля пользователей онлайн-сервисов – 68 %.

Перед расчетом интегрального индекса все показатели привели к единой шкале – от 0 до 1 (табл. 2).

Распределение весовых коэффициентов: финансовые показатели – 0,5; нефинансовые – 0,3; поведенческие – 0,2 (табл. 3).

Интегральный индекс эффективности – 0,79. Это высокий показатель. Доходность продукта, качество обслуживания и спрос со стороны клиентов оказались на уровне, который в сумме дает такой результат.

Для проверки полученную оценку можно сопоставить с альтернативными методами – например, с RAROC или Balanced Scorecard (табл. 4). Сравнение показывает: предложенный индекс учитывает не только финансы, но и поведение клиентов, и качественные характеристики. Это дает более объемную картину и позволяет использовать модель для анализа разных продуктов банка.

То, как банк оценивает свои продукты, влияет на качество управления. Если методика понятна и опирается на проверенные данные, решения принимать проще. Предложенный подход построен не на разрозненных оценках отдельных отделов, а на совместной работе продуктовых, маркетинговых, риск-менеджерских подразделений и вну-

треннего аудита. Это позволяет использовать одни и те же критерии и согласовывать выводы. Интегральный показатель помогает заметить, где доходность расходится с тем, как клиенты воспринимают продукт. Для банков с широкой линейкой продуктов это особенно важно. На практике такой показатель можно включить в KPI руководителей и использовать в управленческих моделях вроде Balanced Scorecard, чтобы аналитика не расходилась с реальными результатами.

Модель можно адаптировать под цифровую среду. Через BI-инструменты индекс несложно считать автоматически и выводить в дашборды – хоть в реальном времени. Это ускоряет анализ и позволяет увидеть связи, которые не лежат на поверхности: например, как поведение клиентов сказывается на рисках или прибыли. В перспективе методику можно встроить в CRM, чтобы контролировать показатели продукта в рабочем режиме и точнее планировать продуктовую политику. При разработке учитывались и требования регуляторов – в частности, логику Базеля III, где финансовая эффективность и риски должны оцениваться вместе.

Заключение

Включение предложенной модели в систему внутреннего аудита и стратегического планирования способствует повышению управляемости банковской деятельности, снижению неопределенности и обоснованности управленческих решений. Применение интегрального подхода формирует устойчивый инструмент оценки, ориентированный на долгосрочное развитие кредитной организации.

Библиографический список

1. Ушанов А. Е. Новые технологии в оценке кредитоспособности клиентов банка: плюсы и минусы // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13. № 1(46). С. 158–162. EDN: FTМЕТТ. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65661337> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Эрицян В. В. Цифровизация в экономике: влияние на развитие банковских систем // Экономика и инновации: сборник статей участников межвузовской научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 388–393. EDN: LBWGZR. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=73223644> (дата обращения: 16.02.2026).
3. Овчинников К. А. Особенности развития бизнес-моделей банков в структурах финтех-экосистем // Анагенез управления финансами реального сектора экономики, мезо- и макроуровня: гарантии, пути достижения и угрозы финансового благополучия: материалы 14-й Международной научно-практической конференции. М., 2024. С. 261–264. EDN: АСМКММ. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80576784> (дата обращения: 16.02.2026).
4. Basel Framework // Bank for International Settlements. [Электронный ресурс]. URL: https://www.bis.org/basel_framework/ (дата обращения: 16.02.2026).
5. Банк России. Годовые отчеты Банка России. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/about_br/publ/god/](https://www.cbr.ru/about_br/publ/god/) (дата обращения: 16.02.2026).
6. Науменко И. А., Быканова Н. И. Технологическая трансформация банковской индустрии России // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. № 1. С. 125–136. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-1-125-136. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82301750> (дата обращения: 16.02.2026).
7. Проценко П. А., Езангина И. А., Олейников А. А., Суслов М. В., Макарова Е. А. Банковский маркетинг финансовых экосистем в условиях нестабильности и перманентного изменения клиентских предпочтений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 5-2. С. 380–386. DOI: 10.17513/vaael.4174. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82472778> (дата обращения: 16.02.2026).
8. Mancuso I., Petruzzelli A. M., Panniello U., Vaia G. Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations // Journal of Engineering and Technology Management. 2025. Vol. 75. Art. 101858. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2024.101858. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474824000638> (дата обращения: 16.02.2026).
9. Alsobai B., Aassouli D. Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective // Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18. No. 12. Art. 710. DOI: 10.3390/jrfm18120710. DOI: 10.3390/jrfm18120710.
10. Akdeniz Ö. O., Abdou H. A., Hayek A. I. et al. Technical efficiency in banks: a review of methods, recent innovations and future research agenda // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. P. 3395–3456. DOI: 10.1007/s11846-023-00707-z.
11. Abbasova L. Analysis and Evaluation of Bank Products and Services in Azerbaijan and in the World in the Modern Era // Economics and Administration. 2024. Vol. 8. No. 2. P. 143–155. DOI: 10.30546/2521-6341.2024.02.015. URL: <https://ea.beu.edu.az/articles/13> (дата обращения: 16.02.2026).
12. Tseng M.-L., Bui T.-D., Lan S., Lim M. K., Mashud A. H. M. Smart product service system hierarchical model in banking industry under uncertainties // International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 240. Art. 108244. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108244. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321002206> (дата обращения: 16.02.2026).
13. Adewumi A., Ewim S., Sam-Bulya N., Ajani O. Advancing business performance through data-driven process automation: A case study of digital transformation in the banking sector // International Journal of Multidisciplinary Research Updates. 2024. Vol. 8. No. 2. DOI: 10.53430/ijmru.2024.8.2.0049.
14. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/08/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_g1gh9301/9789264043466-en.pdf (дата обращения: 16.02.2026).