

**Волков Игорь Юрьевич**  
Московская международная академия

**Методы сегментирования корпоративных клиентов и их влияние на структуру  
продуктового портфеля**

**Аннотация** В статье систематизированы подходы к сегментированию корпоративных клиентов банков и показано, как выбор методологии сегментации определяет архитектуру продуктового портфеля. На основе сопоставления поведенческих, ценностно-ориентированных, риск-ориентированных и жизненно-цикловых подходов обоснована необходимость многоуровневой модели сегментации, объединяющей количественные и качественные признаки. Продемонстрировано, что согласованность сегментов, метрик стоимости клиента и регуляторных ограничений напрямую влияет на маржинальность, капиталоемкость и устойчивость портфеля. Предложены практические рекомендации по проектированию продуктовых линеек, тарифов и механизмов кросс-продаж с учётом гетерогенности корпоративного спроса. Эмпирическая аргументация опирается на российские и зарубежные исследования, нормативные материалы и открытые источники. Практическая значимость заключается в конкретных шагах по проектированию продуктовых пакетов и канальной стратегии для различных когорт корпоративных клиентов.

**Ключевые слова:** саморегулирование, охранный сектор, издержки, выгоды, стимулы, стандарты, репутация, цифровая трансформация, государственно-частное партнерство, экономика институтов.

**Volkov Igor Yurievich**  
Moscow International Academy

**Methods of corporate customers' segmentation and their impact on the product portfolio  
structure**

**Annotation.** The article systematizes approaches to the segmentation of corporate clients of banks and shows how the choice of segmentation methodology determines the architecture of the product portfolio. Based on the comparison of behavioral, value-oriented, risk-oriented, and life-cycle approaches, the necessity of a multi-level segmentation model that combines quantitative and qualitative features is substantiated. It is demonstrated that the consistency of segments, customer value metrics, and regulatory restrictions directly affects the profitability, capital intensity, and sustainability of the portfolio. Practical recommendations are provided for designing product lines, tariffs, and cross-selling mechanisms, taking into account the heterogeneity of corporate demand. Empirical reasoning is based on Russian and foreign research, regulatory materials, and open sources. The practical significance lies in specific steps for designing product packages and channel strategies for various cohorts of corporate clients.

**Keywords:** self-regulation, security industry, costs, benefits, incentives, standards, reputation, digital transformation, public-private partnerships, and institutional economics.

Рост неоднородности корпоративного спроса и усиление конкуренции между банками требуют более тонкой настройки продуктовых предложений и политики обслуживания. Сегментирование корпоративных клиентов, выступая базовым инструментом управленческого анализа, позволяет структурировать рынок по измеримым признакам и выстраивать дифференцированную продуктовую стратегию. В банковской

практике от выбора сегментационных критериев зависят не только маркетинговые коммуникации, но и ключевые параметры продуктового портфеля: глубина линеек, политика ценообразования, приоритеты капитального и ликвидного планирования, подходы к управлению рисками и операционной нагрузкой. В отечественной и зарубежной литературе накоплен значительный массив исследований по сегментации в сферах с неоднородным спросом, однако трансляция этих подходов в банковский корпоративный сегмент предполагает учёт специфики регуляторных требований, клиринговых и платёжных процессов, а также структуры рисков и издержек обслуживания юридических лиц.

Цель исследования заключается в определении эффективной многоуровневой методологии сегментирования корпоративных клиентов банка и оценке её влияние на структуру продуктового портфеля, маржинальность и капиталоемкость; разработку практических рекомендаций по проектированию продуктовых линеек, тарифной политики и каналов обслуживания с учётом поведенческих, ценностных и риск-ориентированных признаков.

Сегментирование как управленческая технология традиционно рассматривается в русле концепции «рынок–сегментация–таргетинг–позиционирование», где сегменты определяются по критериям измеримости, доступности, существенности и стабильности. Применительно к корпоративным клиентам особое значение приобретают признаки, отражающие экономическую логику использования банковских услуг: отраслевые особенности, размер бизнеса, структура денежных потоков, международная активность, поведенческие шаблоны платежей и заимствований, уровень цифровой зрелости, риск-профиль и требуемая глубина сервисной интеграции. Как отмечает Ф. Котлер, сегментация, опирающаяся на наблюдаемое поведение и ценностные различия, обеспечивает большую устойчивость при изменении внешней конъюнктуры, поскольку «подлинная дифференциация возникает из различий в потребляемой ценности и готовности платить» [1].

Для корпоративного сегмента эта логика дополняется регуляторной рамкой и требованиями к управлению рисками.

Сформировались четыре крупные группы методов, релевантные банковскому обслуживанию юридических лиц.

Первая группа — структурно-экономические методы, основанные на статических характеристиках клиента. Критерии включают выручку, объём активов, численность персонала, отрасль, структуру собственности, географию и участие в цепочках поставок. Достоинство подхода — простота и высокая измеримость, недостаток — слабая чувствительность к динамическим изменениям поведения и рисков.

Вторая группа — поведенческие методы, фиксирующие интенсивность и стабильность использования продуктов: частота и объём платежей и переводов, сезонность оборотов, доля кросс-продаж, устойчивость остатков на расчетных счетах, использование дистанционных каналов, шаблоны кредитования и досрочных погашений. Данный подход позволяет выявлять скрытые когорты и прогнозировать реакцию на изменение тарифов и пакетов услуг. Эмпирическая литература подтверждает, что именно поведенческие признаки лучше объясняют отклик на предложения по кросс-продажам и тарифные изменения [2].

Третья группа — ценностно-ориентированные методы, опирающиеся на оценку стоимости жизненного цикла клиента и данных о маржинальности по продуктам. Ключевой показатель — ожидаемая стоимость клиента, определяемая как дисконтированный поток валовой прибыли за вычетом риска и издержек обслуживания. В банковском контексте стоимость клиента должна учитывать капитальные и ликвидные надбавки по продуктам, а также вероятность дефолта и объём потерь при дефолте [3].

Такой подход позволяет фокусировать ресурсы на сегментах с наилучшим соотношением прибыльности и капиталоемкости.

Четвёртая группа — риск-ориентированные методы, где сегментация строится по вероятности дефолта, уровню залогового покрытия, операционным и комплаенс-рискам, в том числе рискам противодействия отмыванию доходов и финансированию незаконной деятельности. В условиях жёстких регуляторных требований банковское сегментирование по рискам выступает необходимым элементом стратегии, определяющим глубину и цену продуктового предложения. В российской практике подходы к риск-градации клиентов и внутренним рейтинговым системам согласуются с надзорными требованиями [4].

Для корпоративных клиентов релевантной является модель жизненного цикла, в которой стадии запуска, роста, зрелости и трансформации сопровождаются различными потребностями в ликвидности, расчётно-кассовом обслуживании, инвестиционном кредитовании, управлении валютными рисками и интеграции с платёжной инфраструктурой. Динамическая сегментация позволяет учитывать переходы между состояниями, реагировать на опережающие индикаторы, такие как изменение структуры оборотов, продолжительность оборота дебиторской задолженности, ускорение платёжного оборота и повышение доли международных операций. Подобные переходы меняют требуемую глубину сервиса, а следовательно, конфигурацию продуктовых пакетов.

Методологические аспекты построения сегментации включают инструментарий, основанный на статистических и машинных методах. Для корпоративного сегмента широко применяются кластеризация по алгоритмам k-средних, иерархическая кластеризация, методы разложения смешанных распределений, латентно-классовые модели. Для выделения осмысленных сегментов важна предварительная инженерия признаков: нормировка показателей, сезонная декомпозиция, построение устойчивых коэффициентов оборотности, индикаторов концентрации контрагентов, индексов многообразия каналов и продуктов. Учитывая регуляторную чувствительность, валидация сегментации должна сопровождаться интерпретируемыми метриками: внутрикластерная дисперсия, индексы силуэта, стабильность по времени, отклик на управленческие воздействия. Как подчёркивает А.Г.Бояринов, практическая ценность сегментации определяется тем, насколько классификация повышает точность прогнозов маржинальности и риска, а также управляемость портфеля при изменении внешней среды [5].

Структура портфеля банковских продуктов для корпоративных клиентов отражает три взаимосвязанных измерения: широту ассортимента, глубину линеек и степень пакетизации. Сегментация задаёт правила приоритизации этих измерений. Для капиталоемких кредитных продуктов целесообразно усиливать риск-ориентированную сегментацию, чтобы выравнять доходность с учётом регуляторной нагрузки. Для транзакционных услуг, напротив, поведенческие признаки, отражающие интенсивность и предсказуемость оборотов, позволяют оптимизировать тарифные сетки и уровень сервисной поддержки. Ценностно-ориентированные сегменты формируют политику кросс-продаж и определяют состав «якорных» продуктов, которые, будучи низкомаржинальными по штучной цене, обеспечивают высокую стоимость жизненного цикла клиента за счёт последующих продаж. Жизненно-цикловая перспектива определяет моменты расширения или уплотнения пакетов, а также целесообразность инвестиций в интеграционные интерфейсы и дистанционные сервисы.

Согласование сегментной политики с тарифами требует учёта платёжеспособности, эластичности спроса, конкурентной плотности и регуляторных издержек. В ценностно-ориентированном подходе тарифы увязываются с ожидаемой стоимостью клиента; скидки и бонусы предоставляются при достижении целевых уровней использования пакета, стабильности остатков и качества обеспечения. В поведенческом подходе тарифные планы строятся на анализе исторических шаблонов и прогнозов нагрузки на платёжную инфраструктуру. Риск-ориентированный подход допускает надбавки к цене для компенсации ожидаемых потерь и капитальных требований. Важно, чтобы механизм ценообразования был прозрачен внутри банка и сопровождался регулярной переоценкой параметров на основе новых данных [6].

Хотя данный классический источник относится к статистическому выводу, его логика погрешностей первого и второго рода применима при настройке порогов перехода между тарифными планами и сегментами.

Пакетизация повышает предсказуемость выручки и упрощает обслуживание, но требует чёткого соответствия пакета профилю сегмента. Для сегментов с высокой транзакционной активностью рациональна пакетизация расчётно-кассового обслуживания, электронного документооборота, валютного контроля и инструментов ликвидности. Для сегментов с высоким риском и потребностью в финансировании — интеграция кредитных линий, инструментов хеджирования и сервисов контроля залогов. Для предприятий с развитой внешнеэкономической деятельностью — комбинации документарных операций, контроля расчётов и трансграничной платёжной инфраструктуры. Эмпирические обзоры показывают, что согласование пакетов с поведенческой сегментацией снижает отток и увеличивает глубину отношений [7].

Сегментация определяет распределение задач между дистанционными и персональными каналами. Для стандартных потребностей эффективны цифровые каналы с расширенной самообслуживаемостью; для сложных продуктов и индивидуальных условий требуется выделенный менеджер и экспертная поддержка. Операционная модель должна учитывать разную стоимость контакта и различающуюся частоту взаимодействия по сегментам. Сбалансированная комбинация каналов позволяет снизить удельные операционные издержки без потери качества для ключевых сегментов. Практически значимо создание «маршрутов клиента», в которых последовательность контактов оптимизирована под профиль сегмента, а переходы между каналами фиксируются и анализируются.

Регуляторные требования к капиталу, ликвидности, раскрытию информации и комплаенс-процедурам существенно влияют на дизайн продуктового предложения. Сегментирование по риску обеспечивает выверенное распределение капитала и лимитов, а также согласование портфеля с установленным риск-аппетитом. В условиях повышенного внимания к вопросам комплаенса сегментация по качеству данных, юрисдикциям контрагентов и структуре бенефициарного владения становится не только инструментом безопасности, но и фактором продуктовой политики. Исследования показывают, что интеграция риск-стратификации в сегментацию клиентов снижает волатильность маржи и улучшает устойчивость портфеля к стресс-сценариям [8].

Оценка результативности сегментации должна включать: изменение маржинальности по сегментам, динамику стоимости жизненного цикла клиента, глубину кросс-продаж, коэффициент удержания, частоту переходов между сегментами, изменение капитальной нагрузки на единицу дохода, а также операционные метрики — время онбординга, долю автоматизированных процессов, частоту ошибок и возвратов. Важен контроль искажения выборки: эффект самоселекции и миграции клиентов может создавать видимость улучшения метрик без фактического роста эффективности. Для корректировки применяются методы стратификации и сопоставимых групп, а также квазиэкспериментальные дизайны. Российские исследования в области прикладной эконометрики подтверждают значимость учёта смещений выборки при оценке влияния управленческих вмешательств [9].

Реализация сегментационной стратегии требует институционализации роли владельца сегментной модели, регулярного пересмотра границ сегментов, согласования систем мотивации с целевыми метриками и интеграции сегментационных признаков в информационные системы продаж, риск-менеджмента и управления продуктами. Существенным фактором успеха выступает качество данных: полнота, актуальность, сопоставимость источников. Важен механизм «обратной связи» с фронт-офисом, позволяющий выявлять несоответствия между теоретической сегментацией и фактическими потребностями клиента. Зарубежные обзоры подчёркивают, что сегментация

приносит устойчивый эффект при наличии «замкнутого контура» управления: аналитика — тестирование — масштабирование — мониторинг — корректировка [10].

Сегментация модифицирует капиталоемкость продуктового портфеля через перераспределение спроса на кредитные и безкредитные продукты, а также через условия и качество обеспечения. Сегменты с высокой предсказуемостью потоков и устойчивыми остатками на счетах позволяют финансировать долгосрочные активы, снижая стоимость ресурсов. Сегменты с высокой волатильностью требуют более осторожной политики лимитов и резервирования. Риск-ориентированная сегментация кредитного портфеля позволяет оптимизировать распределение лимитов и ставки с учётом вероятности дефолта и потерь, что снижает капитальные коэффициенты на единицу дохода при заданном риск-аппетите. Теоретически это согласуется с подходами портфельной оптимизации, где баланс доходности и риска определяется структурой ковариаций и ограничениями на позиции [11].

Внедрение сегментационной модели сопровождается изменением структуры издержек. На начальном этапе наблюдаются пиковые капитальные и организационные затраты, связанные с построением аналитической инфраструктуры, пересмотром продуктовых линеек и обучением персонала. На стадии стабилизации эффект обучения и масштаба снижает средние издержки, поскольку повторное использование моделей, регламентов и технологий увеличивает производительность. На стадии зрелости автоматизация процессов контроля и отчётности уменьшает удельные затраты на соблюдение процедур и поддержание точности сегментационных границ. Эта траектория согласуется с общими закономерностями снижения издержек через накопление организационного опыта [12].

В экспортно-ориентированных отраслях сегментация по доле внешнеторговых операций и сложности расчётов определяет расширение пакетов документарного сопровождения и валютного контроля. В высокотехнологичных сегментах критичным становится уровень цифровой зрелости клиента: интеграция с системами электронного документооборота, программными интерфейсами и платёжными шлюзами. В локальных сервисных отраслях ключевым дифференциатором выступает предсказуемость и сезонность потоков, что влияет на структуру тарифов и доступ к гибким кредитным линиям. Отечественные исследования подтверждают, что отраслево-поведенческая сегментация повышает точность прогнозирования спроса на транзакционные услуги и снижает издержки операционного контрагента [13].

Для выявления причинно-следственной связи применяются квазиэкспериментальные подходы: разность-в-разностях до и после внедрения сегментации в сопоставимых филиалах, методы соответствия по близости с использованием эмпирических признаков, а также панельные модели с фиксированными эффектами. Качественный анализ дополняется картированием продуктовых миграций и анализом удержания. Методологический стандарт требует до-регистрации гипотез и критериев успешности, что снижает риск «подгонки» результатов под желаемые выводы [14].

Качество сегментации возрастает при использовании детализированных данных о платёжных событиях, логах взаимодействий в дистанционных каналах, результатах комплаенс-проверок и внешних источниках — регистрах юридических лиц, хозяйственных связях, судебных решениях. Правильная интеграция источников позволяет создавать устойчивые поведенческие и риск-индикаторы, повышающие точность классификации. При этом необходимы жёсткие требования к защите данных и внутреннему контролю доступа. Публикации международных организаций подчёркивают роль стандартизации данных и архитектуры управления ими в повышении эффективности банковской аналитики [15].

Проведенное исследование позволило автору прийти к следующим выводам:

Во-первых, для корпоративного сегмента наиболее эффективна многоуровневая сегментация, объединяющая структурно-экономические, поведенческие, ценностные и

риск-ориентированные признаки. Одномерные классификации недостаточны для устойчивого управления портфелем в условиях изменчивой среды.

Во-вторых, связь сегментации с продуктовым портфелем должна быть институционализирована через правила пакетизации, риск-лимиты, тарифные сетки и канальную политику. Сегментная логика должна «проникать» в архитектуру продуктов, а не ограничиваться маркетинговым описанием.

В-третьих, ценностно-ориентированная оценка клиентов, корректированная на риск и капитальные требования, является ключевым ориентиром для приоритизации ресурсов, особенно в части балансировки кредитных и транзакционных направлений.

В-четвёртых, успешность сегментации определяется качеством данных и способностью к организационному обучению. Регулярная переоценка признаков, контроль смещений выборки и измерение причинных эффектов — необходимые элементы управленческого цикла.

В-пятых, увязка сегментации с регуляторной рамкой и риск-аппетитом снижает волатильность маржи и повышает устойчивость портфеля. Это требует постоянного диалога между функциями продаж, риск-менеджмента и финансового контроля.

Автором предлагается реализовать в банке следующий контур. Сначала формируются базовые сегменты по структуре бизнеса и отрасли, поверх которых накладываются поведенческие когорты и градации по рискам. Затем на уровне каждого сегмента проектируются пакеты продуктов, включая расчётные, кредитные, документарные и сервисные компоненты, с учётом целевых метрик стоимости клиента и капиталоемкости. Тарифы настраиваются по принципу «пороговых коридоров» с возможностью автоматической миграции при изменении поведения. Канальная стратегия предусматривает стандарт по самообслуживанию для типовых сегментов и усиленную персональную поддержку для сложных случаев. В годовом цикле закрепляются этапы пересмотра границ сегментов, корректировки признаков и бенчмаркинга продуктовых связок по метрикам маржинальности, удержания и капитальной нагрузки. Для контроля причинных эффектов проводится программа пилотных запусков с квазиэкспериментальным дизайном и внешним рецензированием методологии. Наконец, формируется регламент защиты данных, включающий разграничение доступа, мониторинг аномалий и независимую проверку.

В заключение сегментирование корпоративных клиентов выступает ядром стратегии управления продуктовым портфелем банка. От выбора методологии сегментации зависят приоритеты ассортиментной политики, структура пакетов, ценовая модель, распределение капитала и риск-лимиты, архитектура каналов обслуживания и операционные издержки. Многоуровневый подход, интегрирующий структурные, поведенческие, ценностные и риск-ориентированные признаки, обеспечивает устойчивость к изменениям внешней среды и предсказуемость финансового результата. Реализация такой стратегии предполагает высокие начальные усилия и инвестиции, однако эффект обучения и последующая автоматизация снижают удельные издержки и повышают управляемость портфеля. Встраивание сегментации в регуляторную рамку и процессы риск-менеджмента, а также системная работа с данными и оценкой причинных эффектов, формируют основу для устойчивого повышения маржинальности при контролируемой капиталоемкости.

#### **Список источников**

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Режим доступа: [https://openlibrary.org/books/OL25950034M/Marketing\\_Management](https://openlibrary.org/books/OL25950034M/Marketing_Management) (дата обращения 17.11.2025 г.)

2. Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N. Ravishanker N. Sriram S. Modeling Customer Lifetime Value. Режим доступа: <https://www.anderson.ucla.edu/documents/areas/fac/marketing/JSR2006%280%29.pdf> (дата обращения 17.11.2025 г.)

3. Berger A., DeYoung R. Technological Progress and the Geographic Expansion of the Banking Industry. Режим доступа: <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/technological-progress-and-the-geographic-expansion-of-the-banking-industry.htm> (дата обращения 17.11.2025 г.)
4. Банк России. Руководство по управлению рисками кредитных организаций. Режим доступа: <https://cbr.ru> (дата обращения 17.11.2025 г.)
5. Бояринов А. Г. Особенности сегментации рынка банковских услуг / А. Г. Бояринов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 19 (309). — С. 189-191.
6. Neyman J., Pearson E. On the Problem of the Most Efficient Tests of Statistical Hypotheses. Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/On-the-Problem-of-the-Most-Efficient-Tests-of-Neyman-Pearson/a05f5a5c9fe1d8a44f5960571cc6f4fbb75d0d36> (дата обращения 17.11.2025 г.)
7. Verhoef P. Managing Customer Relationships. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/235294141\\_Managing\\_Customer\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/235294141_Managing_Customer_Relationships) (дата обращения 17.11.2025 г.)
8. Basel Committee on Banking Supervision. Range of practices in implementing the countercyclical capital buffer. Режим доступа: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d458.pdf> (дата обращения 17.11.2025 г.)
9. Зарова Е. В. Методология количественных исследований в трудах академика Л. И. Абалкина / Е. В. Зарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2013. – № 8(62). – С. 15-20. – EDN QYTZX.
10. Wiesel T., Skiera B., Villanueva J. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=968993](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=968993) (дата обращения 17.11.2025 г.)
11. Markowitz H. Portfolio Selection. Режим доступа: [https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz\\_JF.pdf](https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf) (дата обращения 17.11.2025 г.)
12. Argote L. Organizational Learning. Режим доступа: <https://www.amazon.com/Organizational-Learning-Retaining-Transferring-Knowledge/dp/0792384202> (дата обращения 17.11.2025 г.)
13. Что такое сегментация клиентов и зачем она нужна? Режим доступа: [https://www.sberbank.com/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/chto-takoe-segmentaciya-klientov-i-zachem-ona-nuzhna](https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/chto-takoe-segmentaciya-klientov-i-zachem-ona-nuzhna) (дата обращения 17.11.2025 г.)
14. Imbens G., Wooldridge J. Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation. Режим доступа: <https://www.nber.org/papers/w14251> (дата обращения 17.11.2025 г.)
15. OECD. Data Governance in the Financial Sector. Режим доступа: <https://www.oecd.org/finance/data-governance-in-the-financial-sector.htm> (дата обращения 17.11.2025 г.)

#### **Сведения об авторе**

**Волков Игорь Юрьевич**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Volkov Igor Yurievich**, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia