

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-1-81-90  
УДК 336.71(045)  
JEL G21

## Изменения в бизнес-моделях деятельности коммерческих банков

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### АННОТАЦИЯ

*Предмет исследования* – направления функционирования коммерческих банков по адаптации к изменившимся в последние годы условиям работы для определения наиболее эффективных подходов к повышению рентабельности их деятельности. *Цель работы* – поиск путей увеличения стоимости банков и возможностей удовлетворения требований их акционеров по отдаче на вложенный капитал исходя из того, что в основе мотивации инвесторов к размещению своих денежных средств лежит показатель доходности их капиталовложений, который должен быть выше стоимости вложенного капитала. После принятия стандартов Базеля III пополнение банками капитала затрудняется, если они не кажутся привлекательными объектами инвестиции по сравнению с компаниями, работающими в других отраслях экономики. Эффективное развитие банков во многом зависит от оптимизации внутренних процедур, радикального изменения организации взаимодействия с клиентами, внедрения разрабатываемых специализированными компаниями новых технологий. В совокупности эти процессы ведут к упрощению и ускорению проведения внутриванковских операций, персонализированному подходу к обслуживанию клиентов и увеличению числа оказываемых клиентам услуг, вследствие чего существенно снижаются затраты, расширяется и увеличивается доходная база банка. В результате появляются новые возможности для укрепления капитала, что положительно влияет на стоимостную оценку банков, а также повышает конкурентоспособность традиционных банков по отношению к новым игрокам на рынке банковских услуг. *Ключевые слова*: Базель III; коммерческий банк; банковские операции; финтех; бизнес-модель банковской деятельности

*Для цитирования*: Смирнов В.Д. Изменения в бизнес-моделях деятельности коммерческих банков. *Экономика. Налоги. Право*. 2021;14(1):81-90. DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-1-81-90

ORIGINAL PAPER

## Changes in Business Models of Commercial Banks

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### ABSTRACT

*The subject of research* in the article is the directions of commercial banks functioning in order to adapt to the changed working conditions in recent years to determine the most effective approaches to increasing the profitability of their activities. *The purpose of the work* is to find ways to increase the value of banks and meet the requirements of their shareholders for return on invested capital, based on the fact that the motivation of investors to place their funds is based on the return on their investments that should be higher than the value of invested capital. After the adoption of the Basel III standards, it is difficult for banks to replenish capital if they do not seem attractive investment objects compared to companies in other sectors of the economy. The effective development of banks largely depends on the optimization of internal procedures, a radical change in the organization of interaction with customers, the introduction of new technologies developed by specialized companies. Together, these processes lead to simplification and acceleration of intrabank operations, a personalized approach to customer service and an increase in the number of services provided to customers, which significantly reduces costs, expands and increases the bank's revenue base. As a result, there are new opportunities for strengthening capital, which has a positive impact on the valuation of banks, as well as increases the competitiveness of traditional banks in relation to new players in the banking services market. *Keywords*: Basel III; commercial bank; banking operations; fintech; banking business model

*For citation*: Smirnov V.D. Changes in business models of commercial banks. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2021;14(1):81-90. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-1-81-90

© Смирнов В.Д., 2021

## ВОЗДЕЙСТВИЕ ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА БАНКОВСКИЕ МОДЕЛИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

В последние десять лет произошли большие изменения в условиях деятельности коммерческих банков во всем мире как вследствие возникновения необходимости решения проблем, возникших как в ходе экономического кризиса 2008–2009 гг., так и в результате применения новых инновационных технологий, позволяющих разработавшим их компаниям участвовать в денежных расчетах розничных клиентов и компаний малого и среднего бизнеса без получения банковских лицензий. Кроме того, появились технологии, радикально меняющие способы и каналы общения клиентов с банками и позволяющие оптимизировать внутрибанковские процессы и процедуры, а также учреждать банки, которые не имеют своих отделений и работают с клиентами только в удаленном режиме, используя цифровые каналы связи. Существенно изменилось поведение банковских клиентов, которые, основываясь на опыте общения с такими высокотехнологическими компаниями, как *Google*, *Amazon*, *Facebook*, *Apple*, ожидают другого отношения к себе со стороны банков: более быстрой реакции на запросы, использования всех современных каналов связи посредством применения специализированных программ, персонализированного и предиктивного подхода к потребностям клиента и расширения набора услуг.

Центральные банки ужесточили требования к кредитованию и формированию капитальной базы банков и, наоборот, либерализовали условия доступа финтехкомпаний к банковским счетам клиентов с целью использования новых технологических решений, повышающих удобство осуществления расчетов и снижающих цену на них для потребителя. Регуляторы поощряют конкуренцию финтехкомпаний и небанков с традиционными банковскими институтами настолько, насколько она ведет к удешевлению и обеспечению доступности банковских услуг для клиентов, ускорению проведения операций, содействию в выполнении требований центробанков.

Указанные изменения негативно отражаются на экономической эффективности деятельности банков, в частности на прибыли и доходности

на акционерный капитал и активы. Согласно выпущенному в октябре 2019 г. исследованию компании *McKinsey* 56% банков во всем мире показывают прибыль ниже стоимости акционерного капитала. Прибыль на акции в целом в глобальном банковском сообществе снизилась со времени предыдущего экономического цикла (2002–2007 гг.) с 16,9 до 10,5% в течение текущего экономического цикла (2008–2018 гг.) [1].

Динамика рентабельности капитала российских банков аналогична зарубежной практике: она понизилась с 23% в 2008 г. до 8,3% в 2017 г., а рентабельность за этот период уменьшилась с 3 до 1%<sup>1</sup>, хотя в декабре 2019 г. эти показатели временно повысились до 18,8 и 2,1% соответственно<sup>2</sup>.

Следствием такого развития событий стало снижение интереса инвесторов к вложениям в банковские акции. Капитализация банков резко уменьшилась: мультипликатор к номинальному капиталу в 2002–2007 гг. в банках развитых странах составлял 2,2, а сейчас — 1,0. У банков развивающихся стран наблюдалась та же тенденция: 2,2 и 1,22 соответственно [1].

В различных регионах мира экономический рост замедлился вследствие ниспадающей фазы экономического цикла. В период 2006–2018 гг. темпы увеличения кредитования экономики банками во всем мире были ниже темпов глобального роста ВВП [1].

В Российской Федерации в 2016–2019 гг. уровень кредитования нефинансового сектора экономики стагнировал (33,1 трлн руб. в начале и 33,7 трлн руб. в конце периода), а по отношению к ВВП он снизился с 38,4 до 30,6% (*расчеты автора*). Очевидно, что банки не могут найти в корпоративном сегменте экономики России приемлемых для себя возможностей по увеличению кредитования темпами, которые требует экономика, поскольку финансовая эффективность компаний этого сектора в целом невысокая: рентабельность их активов всего на 1–2% превышает в последние годы уровень безубыточности компаний после того, как в 2013–2015 гг. рента-

<sup>1</sup> Симановский А., Морозов А., Синяков А., Поршаков А., Попельникова М., Ушакова Ю., Маркелов В., Бездудный М. Итоги десятилетия 2008–2017 годов в российском банковском секторе: тенденции и факторы. *Доклад ЦБ РФ*. ЦБ РФ, 2018:35.

<sup>2</sup> О развитии банковского сектора РФ в 2019 году. ЦБ РФ, янв. 2020:22.

бельность активов компаний была ниже уровня безубыточности<sup>3</sup>.

Сложности с развитием кредитных операций усиливают конкуренцию банков за надежных заемщиков, что негативно отражается на марже банков. В 2013–2018 гг. маржинальность банков снизилась как в развивающихся, так и развитых странах [1]. ЦБ РФ отмечает, что чистая процентная маржа в целом по банковскому сектору уменьшилась с 5,1 в 2010 г. до 3,9% в 2017 г. с оговоркой, что более низкие показатели рентабельности банковского сектора в 2011–2013 гг. и в 2017 г. были обусловлены более низкими кредитными рисками по вложениям, что, как правило, не только генерировало меньшие доходы, но и защищало от существенных, а нередко критических будущих потерь<sup>4</sup>.

Изменение ситуации в корпоративном кредитовании заставило банки уделять больше внимания операциям, проводимым с розничными клиентами, которые могут обеспечивать как более высокую процентную маржу, отражающую более высокие риски (в 2016–2019 гг. объем предоставляемых банковских кредитов физическим лицам увеличился в Российской Федерации с 10,7 до 17,7 трлн руб.<sup>5</sup>), так и существенный комиссионный доход по расчетным, инвестиционным операциям и управлению капиталом без принятия банками риска на себя. Активизация розничных операций корпоративных банков требует иного подхода как к внутрибанковским процедурам, так и к формату общения с клиентами.

Таким образом, изменившиеся общеэкономические условия существенно усложняют работу банков по получению прибыли, задачи по повышению которой для выполнения требований акционеров и регуляторов требуют адаптации моделей ведения бизнеса к новой окружающей среде. Представляется, что менеджменту банков важно избегать ситуаций, при которых «банки ри-

суют выйти из кризиса рекапитализированными, реструктурированными, реформированными..., но мало соответствующими окружающим их реалиям» [2].

## ВЛИЯНИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ НА БИЗНЕС-МОДЕЛИ БАНКОВ

Многие проблемы банков вызваны неадекватным восприятием новых условий их взаимодействия с клиентами, у которых поменялись ожидания по отношению к качеству, скорости, цене, каналу коммуникации банковских услуг.

Крупные технологические компании, которые внедряют удобные потребителям технологические решения в нефинансовой сфере, стали использовать свою огромную клиентскую базу для продвижения сервисов осуществления платежей и ведения счетов, что стало для многих лиц удобной альтернативой банковским сервисам для решения повседневных задач, связанных с расчетами. В 2018 г. только 33% потребителей высоко оценивали качество услуг, оказываемых банками, в то время как 54% больше склонялись доверять свои деньги высокотехнологичным компаниям, нежели банкам [3]. Движение денег внутри экосистемы одной технологической компании может осуществляться без движения средств на счете такой компании в банке, и у финтехкомпаний такие операции намного удобнее и дешевле, чем у банков.

Становится все более очевидным, что прямой контакт с клиентом является областью, где финтехкомпания получают дополнительный к основной их деятельности доход благодаря разрушению высококонкурентными предложениями банковской монополии на расчеты. Банки же теряют не только доходы в этой части своего бизнеса, но и вследствие затруднений в общении с клиентами — возможности прямого предложения им других банковских продуктов и зарабатывания доходов на них.

Логично предположить, что борьба за прямой контакт с клиентами превратилась в поле соперничества между новыми игроками в сфере банковских операций и традиционными банками, потому что размер делимого «пирога» огромен: общий объем доходов от глобальных розничных банковских операций составил в 2018 г. 2,134 трлн долл. США [4], а общая сумма прибыли после налогов

<sup>3</sup> Егоров А., Могилат А., Перевышин Ю. Рентабельность нефинансовых организаций и процентные ставки по банковским кредитам. ЦБ РФ. Дек. 2019:6.

<sup>4</sup> Симановский А., Морозов А., Синяков А., Поршаков А., Помельникова М., Ушакова Ю., Маркелов В., Бездудный М. Итоги десятилетия 2008–2017 годов в российском банковском секторе: тенденции и факторы. Доклад ЦБ РФ. ЦБ РФ, 2018:35.

<sup>5</sup> Динамические ряды показателей отдельных таблиц «Обзора банковского сектора Российской Федерации». ЦБ РФ. 23 апр. 2020. URL: [http://www.cbr.ru/content/document/file/48875/obs\\_tabl.xlsx](http://www.cbr.ru/content/document/file/48875/obs_tabl.xlsx).

всех банков в мире превысила 1,3 трлн долл. США<sup>6</sup>, из которых примерно половина приходится на розничные операции.

---

**Становится все более очевидным, что прямой контакт с клиентом является областью, где финтехкомпании получают дополнительный к основной их деятельности доход благодаря разрушению высококонкурентными предложениями банковской монополии на расчеты.**

---

В зависимости от исхода этой борьбы могут радикально измениться роли противоборствующих сторон. Миша Битерли, партнер компании Делойт, отмечал в этой связи: «Если контакт с клиентом останется за банком, банк будет использовать технологические компании для улучшения качества обслуживания клиентов и предлагаемых услуг. Однако если небанкам удастся удержать клиента, то такие небанки будут использовать банки только в качестве хранилища средств и процессинговых платформ с тем, чтобы соблюдение регуляторных норм по операциям оставалось за банками» [5].

Вряд ли банкам интересен второй вариант развития событий, в котором они будут нести большую часть расходов при одновременном уменьшении доходов. Следовательно, банкам необходимо изменять подходы к предоставлению расчетно-платежного сервиса, который в результате смог бы конкурировать по всем параметрам с таким сервисом, предоставляемым финтехкомпаниями, если банки хотят иметь прямой контакт со своими клиентами по наиболее часто проводимым ими операциям, комиссии по которым являются существенной частью их доходной базы.

---

<sup>6</sup> “Banking around the globe: where is the money?” McKinsey. Aug. 2019. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/banking%20blog/where%20is%20the%20money%20infographic/mckinsey\\_wheres%20the%20money\\_08%20mck%20version.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/banking%20blog/where%20is%20the%20money%20infographic/mckinsey_wheres%20the%20money_08%20mck%20version.ashx).

Существенные различия в подходах банков и небанковских организаций по отношению к потребителю проявляются следующим образом:

1) *по цене*: узко направленная деятельность финтехкомпаний, т.е. высокая специализация, не обремененная выполнением условий банковской лицензии, имеет более низкие издержки в расчете на операцию по сравнению с затратами банков. Так, в 2017 г. перевод 10 000 фунтов стерлингов из Великобритании в континентальную Европу через банк *Santander UK* стоил 394 евро, а через *Transferwise* — 64 евро<sup>7</sup>;

2) *по доверию*: крупные технологические компании предоставляют клиентам большую часть услуг в сфере своей специализации бесплатно или по значительно более низкой цене, чем традиционные игроки, или делают приобретение товара дешевле, чем при покупке в офлайн-магазине, и обеспечивают их более удобную доставку. Глобальный опрос банковских клиентов в развитых и развивающихся странах показал в 2018 г., что 29% респондентов доверяют высокотехнологическим компаниям больше, чем своему основному банку. При этом в Италии, Китае и Индии количество людей, доверяющих таким компаниям, больше, чем банкам [3];

3) *по коммуникациям и маркетингу*: технологические компании не только предлагают разные каналы общения с клиентом, но и перешли к омниканальности, под которой подразумевается следующее: начав рассмотрение возможности заказа какой-то услуги, например на сайте, можно продолжить оформление заказа без повторения полученной клиентом ранее информации, как это часто бывает при общении с традиционным банком, в мобильном приложении, чатботе или по телефону, и завершить размещением заказа с учетом предпочтений клиента по предыдущему заказу на специализированном приложении с обязательным подтверждением клиенту принятия и исполнения заказа. Аналогично работают расчетно-платежные сервисы технологических компаний, которые, естественно, привлекают таким подходом большое количество клиентов, которые являются в свою очередь мощным каналом продвижения понравившихся

---

<sup>7</sup> Collinson R. Revealed: the huge profits earned by big banks on overseas money transfers. *The Guardian*, London, UK. 08 Apr. 2017.

услуг среди своих друзей и знакомых. В одном из исследований компании *Accenture* в 2017 г. отмечено, что наибольшее недовольство банковских клиентов (78–82% опрошенных) вызывает необходимость многократного общения по одному и тому же вопросу и повторение одной и той же информации различным банковским клеркам по разным коммуникационным каналам [6];

4) по упрощению процесса осуществления операций. В течение многих лет банки разрабатывали сложные и дорогостоящие операционные модели, нередко состоящие из большого количества модулей, решающих частные задачи и ориентированные на отдельные банковские продукты. Соответственно сложные модели нашли свое отражение в сложных операционных банковских процедурах, часто требующих больших трудозатрат и большого количества бумажных документов. Создание удобств для клиента и облегчение ему получение услуги не были банковскими приоритетами.

Ситуация радикально изменилась с появлением высокотехнологичных компаний, которые в борьбе за клиента, благодаря предложению новых продуктов, стремятся обеспечить мгновенную реакцию на запрос клиента в любое время и в любом месте. Для этого они создали операционные модели, которые позволяют клиенту немедленно получать требуемую услугу, не теряя времени на заполнение рутинных документов. В результате многократно сокращается время клиента на получение желаемой услуги.

Таким образом, изменились условия конкуренции в предоставлении услуг: наряду с обеспечением качества самих услуг важна процедура их предоставления, т.е. возникла конкуренция за удовлетворенность клиента процессом получения услуги, которая обеспечивается упрощением внутренних процессов провайдера;

5) банковские операции с розничными клиентами, принося большой доход, требуют увеличенных расходов по сравнению с корпоративными операциями. Значительная часть таких расходов связана с обеспечением доступа банка к клиенту и клиента к банку и трудоемкими процессами предоставления банковских услуг в отделениях. Ранее для этого обязательной была обширная сеть банковских отделений, рост которой обеспечивал высокую корреляцию с ростом привлекаемых депозитов, но в последние десять лет

с внедрением новых технологий эта зависимость исчезла: у 25 крупнейших банков США в период 2008–2017 гг. депозиты выросли на 210%, а количество отделений сократилось на 15% [7]. Новые технологии предоставили возможности прямого контакта банка с клиентом без обязательного физического посредничества банковского служащего. В результате появились так называемые интернет-банки, которые не имеют отделений и несут меньшие операционные расходы по сравнению с традиционными банками (например, соотношение операционных издержек к доходам Тинькофф Банка составило в 2019 г. 37,1%<sup>8</sup>, а в банке ВТБ — 48%<sup>9</sup>), что позволяет таким кредитным учреждениям формировать более интересные для клиентов цены на банковские услуги;

б) возросшая информированность клиентов о рынке банковских продуктов и изменившиеся каналы контактирования клиентов и банков привели к тому, что существенно снизилась лояльность клиентов и повысилось их стремление к смене их банка на другой банк, который эффективнее отвечает потребностям клиентов. В США доля клиентов, которые сменили банк, где они держали свой основной текущий счет, увеличилась с 4,2 до 5,5%, а во Франции — с 2 до 4,5% только за период 2013–2017 гг. [1]. И эта тенденция набирает силу.

Усилившееся конкурентное давление со стороны новых банков и финтехкомпаний, потеря части рынка посредничества при осуществлении платежей в пользу платежных систем могут уменьшать контакты взаимодействия банков и негативно влиять на их доходы, а могут при правильной кооперации со сторонними платежными системами увеличивать доходы от расширения клиентской базы, которую приносит платежная система, и предоставления новых услуг клиентам платежной системы.

В последнее десятилетие небанковские организации разработали множество прикладных программных решений (*API, application programming interfaces*), которые позволяют осуществлять банковские операции быстрее, удобнее и дешевле.

<sup>8</sup> Tinkoff Investors presentation. May 2020. URL: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/0eb7b895-c228-4779-9517-ddb2b30b6783.pdf>.

<sup>9</sup> Отчет ВТБ за 2019 по МСФО. ВТБ. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-msfo>.

Проблема состояла в том, что финтехкомпаниям был затруднен доступ к банковским счетам частных лиц и компаний, которые хотели бы воспользоваться новыми технологиями. Признав, что внедрение таких технологий выгодно для банковских клиентов и что существующие барьеры доступа к их счетам поддерживают банковскую монополию на расчеты, регуляторы в ряде стран мира решили радикально изменить ситуацию в интересах банковских клиентов. Платежная директива Евросоюза *Payment Services Directives (PSD 2)* и стандарты открытого банкинга в Великобритании потребовали от банков доступа к счетам клиентов (с их разрешения) для проведения операций через небанковские платежные системы.

---

***Использование облачных технологий позволяет не только упрощать IT-решения, но и снижать издержки, повышать уровень безопасности проведения операций и соблюдения регуляторных требований.***

---

В целом концепция открытого банкинга, предполагающая предоставление третьим сторонам доступа к данным банков, не свидетельствует о том, что банковские реестры стали полностью открытыми для финтехкомпаний. Регуляторы и сами банки установили строгие правила идентификации клиента, получения разрешения клиента на доступ к его счету, безопасности коммуникации между банком и платежным агентом, нацеленные на сохранность обмениваемых данных. Банки в рамках новой политики регуляторов были вынуждены предоставить доступ к счетам своих клиентов (с их согласия) новым игрокам, но последние не были обязаны давать доступ банкам к своим клиентским базам. В этих условиях банки вынуждены искать способы расширения контактов с клиентами и увеличения доходной базы.

Побочным результатом внедрения открытого банкинга и финтехнологий стало появление в ряде крупных банков своих экосистем, практически являющихся площадками (маркетплейсам) для

продажи небанковских услуг, которыми банковским клиентам удобно пользоваться, а у банков появляется возможность получать дополнительные комиссионные доходы и увеличивать базу своих пассивов за счет привлечения денег на счета клиентов для осуществления расчетов в рамках экосистем.

Таким образом, происходит конвергенция технологических компаний и банков на основе взаимного проникновения в непрофильные для них сферы деятельности.

### **ПРИМЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В БАНКОВСКИЕ ОПЕРАЦИИ**

Помимо внешнего влияния, новые технологии могут оказывать существенное воздействие на основные внутрибанковские процессы.

Одним из основных инструментов изменения внутренних подходов банка к работе с клиентами является углубленная аналитика, которая, базируясь на больших массивах данных, может повышать конкурентоспособность банка благодаря:

- определению наиболее перспективных направлений получения доходов с точки зрения географии, отраслевой принадлежности, уровня доходов клиентов, продуктовой линейки, что может дать 10–15% увеличения доходов банка,
- выработке стратегии работы с каждым клиентом в разбивке по отдельным продуктам с учетом фактических операций (+10–15%),
- прогнозированию каждой следующей покупки клиентов каждого банковского продукта (+10–15%) [8].

Этим влияние углубленной аналитики не ограничивается. Так, в большинстве традиционных банков идентификация и анализ деятельности клиентов ведутся на основании относительно небольшого количества предоставленных клиентами данных, которые не оценивают его поведение. Углубленная аналитика и новые модели машинного обучения позволяют лучше изучать и определять модели поведения клиента в большем количестве градаций, нежели показатель «надежный или ненадежный клиент», а также самые ранние стадии ухудшения положения клиента, что дает банку возможность предлагать клиенту менее рискованные для банка продукты или условия их использования, а также принимать более оперативные меры для снижения кредитного риска. Эти

технологии улучшают на треть оценку вероятности негативных событий по сравнению с традиционными моделями оценки риска [9], а следовательно, снижают соответствующие расходы банка в связи с реализацией риска на 8–12% [8].

Более точная оценка интересов и возможностей клиента с использованием углубленной аналитики помогает отойти от стандартного прейскуранта на банковские услуги для всех клиентов и персонализировать и диверсифицировать ценовые предложения, что дает банку возможность увеличивать объем операций и генерировать больший объем прибыли даже в ущерб норме прибыли на данной конкретной операции с этим клиентом, так как важно, что банк уже приложил массу усилий для привлечения клиента и в конечном счете банку надо получить как можно больше дохода от операций с этим клиентом, который может увеличиться в объеме при более низкой цене услуги банка и при более комплексном подходе к удовлетворению потребностей клиента. *UnicreditBank*, применяя комплексные индивидуальные ценовые решения при работе с компаниями малого и среднего бизнеса, смог увеличить свои доходы в этом сегменте на 15% [10].

Структурирование больших массивов данных, высокая скорость их обработки для оперативного использования в работе с клиентами требуют огромных вычислительных мощностей и специализированных программных продуктов. Банк может инвестировать свои средства в такие решения, а может воспользоваться мощностями и решениями, предлагающимися специализированными компаниями в рамках концепции облачных технологий, которые не только существенно уменьшают капитальные вложения и переводят эти затраты в статус операционных расходов, но и предоставляют возможность применять новые решения, как только они появляются у облачных провайдеров без дополнительных инвестиций.

В специальном исследовании банковской ассоциации *EFMA*, проведенном в сотрудничестве с *Microsoft*, *KPMG* и *Finastra*, было особо отмечено, что использование облачных технологий позволяет не только упрощать *IT*-решения, но и снижать издержки, повышать уровень безопасности проведения операций и соблюдения регуляторных требований [11].

Многоканальность общения с клиентами в условиях ужесточения конкурентной борьбы

стало для банков одним из главных инструментов предложения и убеждения клиентов использовать больше и чаще свои услуги. Цифровые коммуникации банков включают предложения и опции на интернет-сайте банка, в мессенджерах и чатботах, мобильных приложениях, голосовых помощниках. Это дает возможность «насытить» клиента намного большим количеством информации, показать максимальную вариативность потенциальных предложений, которые могут его привлечь и одновременно снизить расходы банка. Так, искусственный интеллект в кооперации с чатботами и голосовыми ассистентами позволил «Совкомбанку» эффективно автоматизировать коммуникации в бизнес-процессах, где ранее живое общение не имело альтернативы, и сократить на 45% затраты на колл-центр<sup>10</sup>.

### НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ

В условиях ужесточившейся конкуренции ключевым направлением улучшения финансовых показателей банка является *снижение операционных расходов*, которое достигается благодаря упрощению операций, их цифровизации, использованию расширенной аналитики и роботизации, уменьшению количества оффлайн-офисов.

При оптимизации внутренних процессов, которых в любом банке насчитывается нескольких сотен, важно учитывать, что на 10–20 сквозных процессов, ориентированных на клиентов, приходится около половины потенциала снижения операционных расходов. Потенциальные выгоды от мероприятий по трансформации внутренних операций существенны: один крупный европейский банк, последовательно анализируя целесообразность каждого шага во внутренних операциях, трансформировал 15 главных сквозных процессов и сократил благодаря этому расходы на 35% [12].

Для уменьшения затрат банку необходимо определиться в том, что он считает неотъемлемой частью своего бизнеса, которая приносит ключевую часть добавочной стоимости, а какие функции с учетом, возможно, не самой конку-

<sup>10</sup> Пресс-служба Совкомбанка. «Ведомости», 23 января 2020 г.

рентной их себестоимости можно без ущерба для сохранения своего уникального положения на рынке передать полностью или частично на аутсорсинг. Передача внешним специализированным исполнителям таких функций, как юридическое сопровождение, управление инфраструктурой, персоналом, поддержка розничных операций, разработка новых продуктов и маркетинг, часть программных продуктов и вычислительных мощностей, позволяет снижать затраты. Реализация таких проектов уменьшает соотношение затрат к доходам банка на 200–400 базовых пунктов, а доходность на капитал повышается более чем на 100 базовых пунктов [1].

Аутсорсинг и централизация функций помогут не только уменьшить расходы, но и повысить качество услуг в результате большей специализации операций.

Риск-менеджмент в банках усложняется. В оценке рисков, связанных с корпоративным и розничным кредитованием, приходится учитывать неожиданные изменения в экономике соответствующих отраслей, новые экологические вызовы и политические неопределенности. Риск ликвидности теперь зависит не только от сбалансированности пассивов и активов банка, но от часто неспровоцированной атаки социальных медиа, которые могут бросить тень на способность банка вести расчеты со своими клиентами. В последнее время резко возросли риски кибератак на банковские компьютерные системы с целью вывода денег и получения конфиденциальной информации о клиентах. Особенно опасны так называемые нефинансовые риски, последствия которых в отличие от хорошо оцениваемых банками финансовых рисков только негативные и несут потери без предоставления банкам возможности получения прибыли. К таким рискам можно отнести плохо отслеживаемые риски динамики базовых активов на приобретаемые банками деривативы, превышение банковскими работниками установленных им лимитов риска и невыполнение соответствующих инструкций, нарушение политических санкций в отношении расчетов с подсанкционными клиентами или их контрагентами (банки Франции и Великобритании).

Увеличение доходов — это другая сторона задачи по повышению экономической эффективности банка. Прежде всего каждому банку целесообразно рассмотреть направления удержания

существующих клиентов и увеличения доходов от операций с ними. При этом часто речь идет не о лучшем предложении в отрасли, а об устранении у клиента ощущения неудовлетворенности от общения с банком. Банку необходимо показать, что интересы клиента, а не банковская прибыль, приоритетны для банка не на словах, а на деле: если клиент постоянно пользуется какой-то услугой, банк может предложить ему лучшие условия, чем существуют, без специального обращения клиента. Вероятно, что клиент позитивно откликнется на такое предложение банка. Небольшое поощрение клиента со стороны банка не окажет существенного влияния на рентабельность конкретной операции в целом, но может привести к увеличению объема этих операций с этим клиентом, что компенсирует снижение нормы прибыли увеличением массы прибыли и стимулирует клиента воспользоваться другими услугами банка, плюс повысит лояльность клиента к этому банку.

Для многих клиентов достаточно проактивного подхода со стороны банка, и существующие клиенты не променяют такой подход на потенциально лучшие ценовые условия в другом банке, в котором они не уверены, что встретят такое же взаимопонимание. 68% розничных банковских клиентов во всем мире, которые удовлетворены отношением к ним со стороны банка, настроены на углубление отношений с ним [13].

Для достижения такого результата банкам необходимо с помощью современных технологий корректно оценивать перспективы и интересы клиента, отражать в своих предложениях данному клиенту его индивидуальную ситуацию, предугадывать и предлагать удобные финансовые решения тогда, когда они требуются клиенту, заботиться о будущем финансовом благополучии клиента, ненавязчиво обучать клиента новым для него возможностям в банке и поощрять его к их использованию на персональных условиях.

В результате применения таких подходов появляется и укрепляется лояльность клиентов к банку, поскольку они чувствуют, что их банк работает на них. Согласно статистике двое из пяти клиентов покидают банки от неудовлетворенности общения с банковскими служащими, и, как следствие, 45% из них будут препятствовать другим клиентам пользоваться услугами этого банка. 61% клиентов при выборе банка полагаются на мнение других людей [14]. Таким образом, привлечение клиентов и про-



даже им банковских продуктов, а следовательно, доходы банка в значительной мере зависят от того, насколько банк сможет найти решение для клиента, которое оставит его эмоционально довольным.

В денежном выражении такой персонализированный подход к клиентам с использованием цифровых методов общения позволяет банкам привлекать больше клиентов, расширять предлагаемую продуктовую линейку, делать ее более гибкой и персонализированной под нужды клиента, что обуславливает, по оценкам Бостон Консалтинг Групп, увеличение продаж на 30–40% по отдельным продуктам и снижение оттока клиентов на 10–30% [13].

Таким образом, банки, которые обращают внимание на возможности и выгоды новых технологий для учета персональных предпочтений и формирования пакетных предложений, могут выиграть в конкурентной борьбе за клиента, инвестируя средства в развитие своей технологической платформы.

В корпоративном банковском деле банкам целесообразно делать своим клиентам ценностные предложения, учитывающие отраслевую специфику и потребности компаний в сырье и материалах, и спрос на готовую продукцию. Вполне вероятно, что в банке имеются счета клиентов, которые могут составить конкуренцию текущим поставщикам или покупателям той или иной компании, которая обслуживается в банке. Если банк примет посреднические усилия для организации кооперации между своими клиентами и еще поможет денежными ресурсами, синергия от такого сотрудничества для всех сторон будет огромной.

Предоставление небанковских услуг в рамках системы компаний вокруг банка позволяет банку интегрироваться в цепочку создания клиентом добавочной стоимости. В крупных банках часто имеются дочерние компании, занимающиеся факторингом и страхованием. Если страховое подразделение банка застрахует дебиторскую задолженность клиента, а факторинговая компания профинансирует ее (идеально на безрегрессной основе), то эти подразделения банка получат свои комиссии, а клиент банка сможет нарастить продажи, увеличить прибыль, стать более кредитоспособным, что позволит самому банку увеличить доход от операций с ним.

Применение банком современных технологий, наличие высококвалифицированных специалистов

в соответствующих областях знаний позволяют предлагать корпоративным клиентам оказание услуг, например ведение бухгалтерии, составление налоговой отчетности, юридическое сопровождение операций. Банку это приносит не только комиссионный доход, но и более глубокое понимание потребностей клиента, что должно отразиться в лучшей оценке банком риска ведения с ним дел.

## ВЫВОДЫ

В новой ситуации банкам целесообразно рассматривать актуальность своих бизнес-моделей с учетом:

- наличия уникальных характеристик модели ведения бизнеса для получения конкурентных преимуществ по сравнению с другими банками;
- подверженности бизнес-модели банка рыночному, операционному, репутационному и другим рискам;
- концентрации банка на выбранной клиентской группе, классе активов, географии осуществления операций для обеспечения требуемой доходности;
- адекватности реакции на изменения поведения клиентов, использование конкурентами новых технологий.

При выработке своей программы трансформации для повышения эффективности работы менеджменту банка целесообразно обращать внимание на следующие обстоятельства:

- задача снижения расходов важна, но она не должна быть самоцелью. Следует понимать, как снижение расходов влияет на показатели соотношения расходов и доходов банка, удовлетворенности клиентов, качества активов;
- повышение эффективности должно быть целью каждого подразделения банка без исключения. При этом совсем не обязательно, что требуются инвестиции для внедрения изменений. Многие банки пошли по пути детального анализа каждой операции с целью определения необходимости каждой из них и установления того, что можно сделать для цифровизации операции, исключения повторного ввода данных и т.д.;
- не следует ждать, что внедрение инноваций начнется после запуска новой технологической платформы через несколько лет. Целесообразно нацеливать сотрудников на инициативы с кратчайшими сроками внедрения и по наиболее важным видам операций.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Barua C., Dietz M., Khanna S., Lemerie M., Mehta A., Rajgopal K., Sengupta J., Sieberer M. Global banking annual review 2019. McKinsey & Company; 2019:58.
2. Kennedy M., Sullivan B., Barfield R., Barling M., Forrest N., Gosling T., Jackson C., Malta J., Mortali S., Viegas E., Williams J. Banking industry reform. A new equilibrium. Part 1. PricewaterhouseCoopers LLP; 2012:22.
3. Du Toit G., Bradley K., Swinton S., Burns M., de Gooyer C., Phillips D. In search of customers who love their bank. Customer loyalty in retail banking: global edition 2018. Bain & Company, Inc, 2018:32.
4. Brackert T., Chen C., Colado J., Desmangles L., Dupas M., Roussel P., Sachse H., Stewart S., Wegner M. The race for relevance and scale. BCG. October 2019:30.
5. Bitterli M. Banking is necessary, banks are not. Deloitte. 22 Sep. 2016. URL: <https://blogs.deloitte.ch/banking/2016/09/banking-is-necessary-banks-are-not-bill-gates.html>.
6. Wollan R., Barton R., Quiring K., Ishakawa M. Exceed expectations with extraordinary experiences. Accenture, 2017:20.
7. Gugaj V., Malk N., Taraporevala Z. Rewriting the rules: succeeding in the new retail banking landscape. McKinsey, Feb. 2019:18.
8. Buksa S., Noteboom P., Rudisuli R., Tan L. H. Firing on all cylinders in North American commercial banking. McKinsey, Feb. 2020:12.
9. Crespo I., Govindarajan A. The analytics-enables collections model. McKinsey on payments. Special edition on Advanced Analytics in Banking. Vol. 11, No. 28. McKinsey, Aug. 2018:92.
10. Rizzi W., Maria Wang Z., Zielinski K. How machine learning can improve pricing performance. McKinsey on payments. Special edition on Advanced Analytics in Banking. Vol. 11, No. 28. McKinsey, Aug. 2018:92.
11. Nag S. Cloud is the new operating model in retail banking. Cloud banking — Innovations without limits. Retail banking report. Efma, Finastra, Microsoft, KPMG, Oct. 2019:28.
12. Sood R., Jones T., Atre V., Georgiopoulous G. A recipe for banking operations efficiency. McKinsey. 03 Dec. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-recipe-for-banking-operations-efficiency>.
13. Dupas M., Grebe M., De T'Serclaes J.-W., Vasy B., Walsh I. Global retail Banking 2018. The power of personalization. BCG. May 2018:28.
14. Sullivan B., Garvey J., Alcocer J., Eldridge A. Retail banking 2020: evolution or revolution. Pw C. 20 Jan. 2014:44.
15. Botta A., Digiacomo N., Ritter R. Technology innovations driving change in transaction banking. McKinsey on payments. Special edition on Advanced Analytics in Banking. Volume 9, Number 24. McKinsey. Sep. 2016:8.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Владимир Дмитриевич Смирнов** — кандидат экономических наук, доцент Департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия  
vdsmirnov@fa.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Vladimir D. Smirnov** — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia  
vdsmirnov@fa.ru

*Статья поступила 10.11.2020; принята к публикации 10.01.2021.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 10.11.2020; accepted for publication 10.01.2021.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*