



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-89-102  
УДК 336.71(045)  
JEL G21

## Изменение модели обслуживания банками корпоративных клиентов

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Автор исследует особенности работы банков, регуляторное и конкурентное давление на которые существенно усилилось в последние 10 лет, что негативно влияет на рентабельность их деятельности. Целью исследования является поиск оптимальной модели взаимодействия универсальных банков с корпоративными клиентами, которые обеспечивают большую часть их доходов и прибыли. Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды зарубежных ученых и экспертов по вопросам повышения эффективности работы банков с корпоративными клиентами. Использованы методы качественного и количественного анализа научных публикаций, аналитические материалы известных консалтинговых организаций, статистические данные. В результате исследования автор приходит к выводу, что в существенно усложнившихся и нестабильных макроэкономических условиях банкам и компаниям целесообразно и выгодно пересмотреть характер сотрудничества, и предлагает новую модель обслуживания банками корпоративных клиентов, в которой каждая сторона углубит свою специализацию.

**Ключевые слова:** эффективность; бизнес-модель; создание дополнительной стоимости; комплексное обслуживание

**Для цитирования:** Смирнов В.Д. Изменение модели обслуживания банками корпоративных клиентов. *Мир новой экономики*. 2022;16(2):89-102. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-89-102

## ORIGINAL PAPER

## Changing the Banking Model of Service for Corporate Clients

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The author examines the peculiarities of the work of banks, the regulatory and competitive pressure on which has increased significantly in the last 10 years, which negatively affects the profitability of their activities. The purpose of the study is to find the optimal model for the interaction of universal banks with corporate clients, which provide most of their income and profits. The theoretical and methodological basis of the study was the scientific work of foreign scientists and experts on improving the efficiency of banks' work with corporate clients. Methods of qualitative and quantitative analysis of scientific publications, analytical materials of well-known consulting organizations, and statistical data were used. As a result of the study, the author concludes that in a significantly more complicated and unstable macroeconomic environment, it is expedient and beneficial for banks and companies to reconsider the nature of cooperation and proposes a new model for servicing corporate clients by banks, in which each party will deepen its specialization.

**Keywords:** efficiency; business model; creation of additional value; comprehensive service

**For citation:** Smirnov V.D. Changing the banking model of service for corporate clients. *The World of the New Economy*. 2022;16(2):89-102. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-89-102

## ВВЕДЕНИЕ

Укрепление надежности банков, через которые проходят денежные средства, абсолютно необходимые для здорового функционирования экономики, является первоочередной задачей регуляторов национальных и глобальной банковских систем. Устойчивость банков достигается за счет повышения уровня достаточности их капитала, увеличения резервов на покрытие возможных потерь по ссудам, создание буферов ликвидности, усиление борьбы с мошенничеством в банковских операциях и информированности о своих клиентах. Все эти мероприятия требуют дополнительных затрат. Одновременно новые цифровые игроки пытаются отнять часть бизнеса у традиционных банков, предлагая клиентам банковские услуги, которые дешевле, удобнее и быстрее выполняются. В результате уменьшается стратегический фундамент банков по генерации прибыли, что заставляет задуматься о путях его расширения.

## О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ БАНКОВСКОЙ ИНДУСТРИИ

После финансового кризиса 2008–2009 гг. банкам удалось под давлением регуляторов существенно укрепить свою капитальную базу, создать буферы ликвидности и резервы по возможным потерям по ссудам, что позволило в целом успешно пройти самую глубокую фазу текущего экономического кризиса. Глобально в среднем по банковской индустрии достаточность капитала первого уровня по отношению к взвешенным по рискам активам находилась в 2021 г. на уровне 11%, что ниже этого показателя в 12,5% в 2019 г., но существенно выше норматива, установленного Basel III — 4,5%. В течение 15 лет до 2020 г. мировая банковская отрасль сумела увеличить доходы с 3 до 5,5 трлн долл. США и прибыль с 0,8 до 1,5 трлн долл. США, однако не смогла обеспечить доходность на банковский капитал выше его стоимости для акционеров кредитных организаций (около 12%): фактическая отдача вложенных в банки инвестиций в среднем по миру составила в 2019 г. 8,9%, что примерно соответствует этому показателю в течение последних 10 лет, и предполагается, что после снижения в 2021 г. восстановится до докризисного уровня ближе к 2024 г. [1]

Правда, крупнейшие американские и европейские банки (как, впрочем, и российский Сбербанк) извлекли выгоду из начавшегося уже во второй половине 2020 г. оживления экономики, и их прибыли за 12 месяцев до июля 2021 г., например у JP Morgan,

Goldman Sachs и Morgan Stanley? оказались самыми высокими в истории, а у UBS, Barclays и Deutsche Bank — за последнее десятилетие<sup>1</sup>. Это не характерно для всей банковской индустрии и, скорее скорее, отражает возможности крупнейших кредитных учреждений привлечь, удержать широким набором сервисов, поддержать займами и деятельностью на рынках капиталов частных и корпоративных клиентов, которые во избежание рисков работы с менее крупными банками концентрируют свои операции в наиболее надежных кредитных организациях. Все это отразилось на капитализации всей банковской индустрии, которая ко II кв. 2021 г. практически вернулась к докризисным показателям<sup>2</sup>, а доходность банковских акций за 15 месяцев до конца мая 2021 г. в целом по миру составила 12%, но не может сравниться с рентабельностью вложений в компании большинства других отраслей, которая составила от 20 до 55% в этот период [2].

Существуют три внутриотраслевых фактора, влияющих на конкурентоспособность кредитных организаций по доходности на капитал по сравнению с другими секторами экономики:

- усиление и расширение регулируемых направлений банковской деятельности и стремление регуляторов повысить конкуренцию на рынке некоторых банковских услуг (прежде всего, розничных), привлекая к их оказанию небанковские организации для выгоды потребителей, что ведет к увеличению расходов банков и одновременно стимулирует банки совершенствовать свою деятельность;
- появление цифровых банков, не обремененных многочисленными отделениями, а также финтех и крупных технологических компаний, которые, используя современные технологические решения и средства коммуникаций, стараются предоставлять услуги главным образом в сегментах розничного банковского дела и обслуживания малого бизнеса (часто — по очень узкому кругу сервиса по тем направлениям, в которых традиционные банки не готовы конкурировать с ними по цене, скорости и удобству проведения операций);
- сохранение традиционными банками устаревших моделей ведения бизнеса и внутренних

<sup>1</sup> Global Banks \$ 170 Billion Haul Marks Most Profitable Year Ever. Bloomberg, August 03, 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-03/global-banks-170-billion-haul-marks-most-profitable-year-ever>

<sup>2</sup> URL: <https://www.statista.com/statistics/265135/market-capitalization-of-the-banking-sector-worldwide/>

технологических решений, ориентация на банковские продукты, а не на удовлетворенность клиентов решением своих проблем с помощью банка.

Позиция регуляторов по ужесточению требований к банкам по капиталу и объектам кредитования и параллельное предоставление возможностей нефинансовым организациям осуществлять некоторые банковские операции стимулировали многих клиентов обратиться к небанковским источникам финансирования их деятельности. Так, по данным PwC, за последние 10 лет при росте совокупного объема ежегодного привлеченного финансирования в мире с 69 до 79 трлн долл. США доля кредитов банков упала с 52 до 48%<sup>3</sup>, т.е. стагнировала в абсолютных величинах. При этом введение в действие в 2022 г. новых нормативов расчета рисков по всем активным балансовым операциям по стандартам Basel IV может потребовать дополнительных вливаний средств в капитал банков и повлиять на традиционные банковские модели кредитования клиентов, поскольку только для поддержания текущей доходности на капитал необходимо будет увеличить валовую прибыль на 7,5% [3].

Конечно, банки не бездействуют в повышении рентабельности своей деятельности: если в 2010 г. отношение затрат к доходам в отрасли глобально составляло 67%<sup>4</sup>, то в 2019 г. этот показатель улучшился до 54,4%. Однако это не предел: затраты банков, работающих только в цифровом формате, могут быть на 70% ниже по сравнению с результатами работы традиционных кредитных учреждений [1]. При анализе доходов банков необходимо отметить, что постепенно уменьшается доля комиссионных заработков банков в мире. Так, за период 2006–2020 гг. доля комиссионных доходов 700 крупнейших по капитализации глобальных банков в мире снизилась с 45 до 37% в общих их поступлениях (с учетом чистых процентных доходов) [3]. Банки развивают возможности получения комиссионных доходов, но, очевидно, что часть таких доходов, особенно в платежных операциях, все больше уходит цифровым конкурентам (работа только небанковских организаций способствовала их снижению у банков примерно на 20% за последние 4 года [4]), активность которых поощряется регуляторами, а рост доходов в других сегментах

<sup>3</sup> Securing your tomorrow, today. The future of financial services. Pw C. 2020:27.

<sup>4</sup> Tightened belts loosen due to income crisis. The Banker. July 06, 2010. URL: <https://www.thebanker.com/Banker-Data/Banker-Rankings/Tightened-belts-loosen-due-to-income-crisis>

недостаточен. При этом все новые ограничения регуляторов на кредитные продукты банков сокращают перспективы кредитной экспансии банков и роста соответствующего процентного дохода, хотя база для нее в части увеличения капитала уже создана.

Указанные обстоятельства, которые изменяют среду работы банков, позволяют сделать вывод о необходимости адаптации ими бизнес-моделей к новым условиям и поиска иных способов создания стоимости в той посреднической деятельности, которой занимаются банки для удовлетворения целей своих клиентов (кредиторов и заемщиков). Кроме того, необходимо учитывать, что при растущем капитале даже стабильная прибыль сокращает отдачу на этот капитал. В результате получается, что при укреплении стабильности банковских институтов перед лицом экономических кризисов и без изменения бизнес-модели банки не смогут сравниться с доходностью инвестиций, которую предлагают компании в других отраслях (или приблизиться к ней), и, следовательно, им все труднее будет привлекать новый капитал, снижая таким образом свою надежность как ключевую характеристику одного из столпов рыночной экономики.

## О ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО БАНКОВСКОГО СЕРВИСА

По данным McKinsey, из совокупных доходов глобальной банковской индустрии в 5,5 трлн долл. США в 2019 г. розничные операции (с физическими лицами) принесли 1949 млрд долл. США, операции по поддержке деятельности корпораций (corporate and commercial banking) — 1653 млрд долл. США, платежные операции — 788 млрд долл. США, управление состояниями и активами — 739 млрд долл. США и операции на рынках капиталов — 390 млрд долл. США [1]. Эти сегменты существенно отличаются друг от друга по рентабельности: отношение затрат к доходам в 2019 г. в розничном бизнесе составляло 62% (данные только по Европе) [5], в корпоративном секторе банковской деятельности — 45–49%, в инвестиционном секторе — 62% [6]. С точки зрения генерирования прибыли на единицу дохода очевидна привлекательность корпоративного банковского дела по сравнению с розничным, в котором выше маржа, но выше и риски, и расходы традиционных банков на содержание отделений: первый создает 876 млрд долл. США добавочной

стоимости, в второй — USD 740 млрд долл. США. А если корпоративный сегмент работы банков объединить с инвестиционным (поскольку там учитывается обслуживание крупных компаний наряду с сервисом на рынках капиталов), то комплексное обслуживание бизнеса приносит банкам 1024 млрд долл. США добавочной стоимости (расчеты автора). В платежном бизнесе, являющимся одним из самых конкурентных сегментов банковской деятельности, более 70% объема доходов приходится на розничный сегмент (расчеты автора на базе [7]).

Таким образом, комплексное обслуживание корпораций — не только самый крупный сегмент банков по доходности, но и самый прибыльный. Вместе с тем весьма серьезное давление на этот сектор банковской деятельности оказывается со стороны регуляторов (для обеспечения надежности банковской системы как одного из ключевых структурных элементов экономики любой страны, и потому, что обслуживающие бизнес-банки привлекают вклады населения), а также — со стороны цифровых конкурентов, которые пытаются внедриться не только в розничные операции банков.

Одновременно меняются приоритеты корпоративных банковских клиентов, финансовые службы которых высшее руководство заставляет все больше сосредоточиться на анализе деятельности и выработке предложений по повышению эффективности и конкурентоспособности собственных компаний. А работа по расчетно-кредитному обеспечению деятельности корпораций и управлению соответствующими рисками, которая сама по себе не создает добавочной стоимости компаниям, не обеспечивает качественных различий в товарах и услугах, которые компании предлагают на рынке, но требует приличных затрат на ее обеспечение (в среднем около 1% от выручки), видится им как побочный продукт основной деятельности, не определяющий их конкурентную позицию на рынке. Поэтому для компаний может представляться целесообразным передать данную работу на аутсорсинг профессионалам в этой области, которыми и являются кредитные организации, если последние готовы и могут предоставить компаниям соответствующий сервис [8].

Очевидно, что банки должны быть заинтересованы в усилении связей со своими корпоративными клиентами, если это дает им возможность больше заработать, поскольку кредитные организации в большинстве своем по-прежнему далеки от до-

стижения отдачи на капитал выше его стоимости для акционеров. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть возможности, которые имеются у банков для развития доходной базы в этом сегменте для содействия повышению их общей рентабельности.

При этом необходимо отметить, что вовлечение в розничные банковские операции цифровых конкурентов, одним из важных преимуществ которых является более низкая цена соответствующей услуги, заставляет традиционные банки соперничать и по этому показателю, что, естественно, ведет к снижению их общего пула доходов от розничной деятельности, если они не придумают новые источники доходов в этой сфере деятельности или не найдут новые возможности в обслуживании бизнеса. На корпоративный бизнес традиционных банков пока нет такого давления со стороны цифровых конкурентов в части кредитования (за исключением МСП), но в области предоставления услуг по управлению расчетами и рисками финтех и крупные технологические компании предпринимают серьезные усилия для получения доли комиссионного дохода от этого бизнеса, который традиционно принадлежал банкам. Например, в общем объеме доходов от финансирования глобальной торговли в 46 млрд долл. США в 2019 г. доля расчетов по открытому счету (без участия банка в документальном подтверждении осуществления поставки) составила 46%<sup>5</sup>, из которых на небанковское финансирование уже пришлось 38% с ожидаемым увеличением в течение следующих пяти лет до 50%<sup>6</sup>. Именно поэтому и с учетом указанных выше обстоятельств банкам необходимо предпринять шаги для усиления взаимодействия с корпоративными клиентами в целях укрепления своей франшизы с ними, сохранения и в дальнейшем преумножения своих доходов и прибыли за счет выхода на новый уровень взаимоотношений, который позволит этой группе клиентов больше внимания уделять своему собственному развитию, руководя, но не занимаясь операционным управлением расчетно-кредитными операциями и соответствующими рисками, сервис по которым могут на аутсорсинге предоставить банки.

<sup>5</sup> 2020 ICC Global Survey on Trade Finance. International Chamber of Commerce. July 2020:126.

<sup>6</sup> How corporate banks can ride the disruptive. E&Y. August 31, 2020. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-corporate-banks-can-ride-the-disruptive-wave-of-global-trade](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-corporate-banks-can-ride-the-disruptive-wave-of-global-trade)





## ТЕОРИИ СОТРУДНИЧЕСТВА БАНКОВ И КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Этот вывод заставляет рассмотреть имеющиеся теоретические обоснования отношений банков и корпоративных клиентов для того, чтобы лучше понять, как в них укладываются изменившиеся обстоятельства деятельности банков и приоритеты компаний.

Прежде всего, необходимо отметить, что роль банков в обществе определяется их способностью надежно хранить временно свободные средства юридических и физических лиц и кредитовать тех, у кого возникает временный недостаток денежных ресурсов. Чтобы иметь возможность хранить деньги и платить проценты за их пользование, банки должны найти источники доходов, такие как комиссии за расчеты и другие безрисковые услуги, предоставляемые клиентам, а также проценты за предоставленные кредиты и другие доходы по связанным с риском операциям банка. Таким образом, создание стоимости для банка заключается в искусстве управления рисками и в обеспечении эффективных стандартных расчетных операций через совершенствование внутренних процессов.

В роли кредитора главной задачей банка является оценка риска невозврата денег заемщиком, установление таких условий ссуды, при которых заемщику будет выгодно погасить кредит и уплатить все проценты по нему, что создает основу для получения прибыли и повышения стоимости для банка. Эффективность кредитной работы во многом определяет надежность банка и создает предпосылки для укрепления базы его пассивов, привлекая больше средств в виде остатков на счетах и депозитов. С другой стороны, само предложение востребованных рынком продуктов и услуг не создает банку конкурентного преимущества, поскольку на рынке имеется много других провайдеров аналогичного сервиса. Важно, как банк обеспечивает реализацию целей клиента через доступ к своим продуктам. Более того, клиенту не важно какой именно продукт имеется у банка, главное, чтобы услуга банка на конкурентных условиях привела клиента к его цели. Таким образом, основной задачей банка является не разработка продуктов и их перекрестные продажи, а достижение клиентом своей цели с помощью услуг банка по расчетно-кредитному их обеспечению с управлением соответствующими рисками, если клиенту не хватает времени, желаний или квалификации заниматься такой работой или он считает эту работу непрофильной для его

деятельности. Следовательно, создание стоимости банком возможно и целесообразно только через создание им ценности для потребителя.

При этом важно отметить, что на таком рынке массовых продуктов, как розничное банковское дело, наличие продукта, его цена и условия потребления превалируют над важностью и характером отношений клиента с банком. В корпоративном банковском деле условия сотрудничества с банком становятся для компаний не менее важными, чем продуктовый ряд банка и его ценовые характеристики.

Следствием усилившейся борьбы на банковском рынке стали стандартизация многих банковских продуктов, их удешевление, повышение удобства использования (можно сказать — их комодитизация), что ведет к усложнению дифференциации отдельных банков для потребителя. Поэтому следующим этапом конкурентной борьбы становится не повышение узнаваемости банка, который продает стандартные продукты (что дорого и сложно сделать с небольшими шансами на успех, который может быть краткосрочен), а приток новых клиентов и удержание имеющихся свежими выгодными услугами, что является непростой задачей.

Теоретические исследования отношений банков с корпоративными клиентами определялись необходимостью ответа на вопрос: как банку выгодно выстроить такие отношения? Поэтому первоначально разработки этой темы были сосредоточены на функциональных аспектах взаимоотношений между банком и корпорацией (привлечение депозитов и предоставление кредитов и других услуг) [9]. Параллельно исследовался вопрос устранения информационной асимметрии, которая имеется у кредитора по отношению к заемщику<sup>7</sup>. Соответственно, первый подход именуется транзакционными отношениями (*transaction banking*) — разовыми сделками и получением банком информации о клиенте, ограниченной общедоступными данными. Конкуренция за более крупную долю в операциях клиента заставила банки перейти к более тесным отношениям с компаниями нефинансового сектора экономики, которые позволили получать конфиденциальную информацию об их деятельности, лучше оценивать риски и на этой основе смелее увеличивать объем и расширять продуктовую линейку операций с ними. Такой подход стал называться

<sup>7</sup> Diamond D. W. Financial Intermediation and Delegated Monitoring. *The Review of Economic Studies*. 1984;51(3):393–414.

банковским сервисом, основанным на доверительных отношениях между банком и компанией (relationship banking) [10, 11]. При этом предложение об усилении роли банков до вмешательства в текущие дела компании (как в Японии и частично в Германии [12]) оказалось нежизнеспособным в связи с конкуренцией за клиентов со стороны банков и желанием компаний оптимизировать свои соответствующие расходы, разделяя бизнес между различными банковскими структурами [13].

Теория relationship banking предполагает, что многоуровневые личные контакты менеджеров банка и компании (помимо использования плодов информационной и технологической революций, позволяющих узнать многое об интересующем объекте и без личного общения) заполняют информационный вакуум обеих сторон по текущей ситуации, создадут базу для обслуживания клиента и продажи ему различных банковских продуктов, а также помогут клиенту в период экономических кризисов или в реализации долгосрочных перспективных проектов [14, 15]. При этом никаких формальных документов по условиям такого сотрудничества стороны не подписывают, оставляя возможность каждой из них изменить данную привязанность в силу разных обстоятельств, что, наряду с потенциальными выгодами одной стороне при смене партнера, несет другой стороне угрозу потери бизнеса и возможностей вместе с опасностью раскрытия полученной в ходе сотрудничества конфиденциальной информации. Корректно предположить, что привязка компании к одному банку даже в рамках отношений по многим направлениям может сужать выбор компании в части продуктового ряда и стоимости банковского сервиса. Однако специализированные исследования доказывают, что прибыльность компаний, ориентированных на такие отношения, выше, чем у компаний с большим количеством банковских партнеров [16]. Более того, слишком сильная конкуренция демотивирует банки устанавливать с компаниями такие отношения, требующие крупных инвестиций в создание инфраструктуры взаимодействия с ними, в связи с высокой вероятностью смены корпоративным клиентом банковского партнера [17].

Такая теория объясняет интерес банков к отношениям с корпоративными клиентами с точки зрения увеличения доходов от продажи своих продуктов и создания стоимости для банка. Но она не учитывает позицию компаний по отношению к расчетно-кредитным операциям и управлению

соответствующими рисками, которая существенно меняется в последнее время. Это происходит потому, что нефинансовый сектор все чаще стал рассматривать финансовую функцию компаний не как деятельность по составлению финансовых отчетов, привлечению и размещению денег, а как работу, направленную прежде всего на выявление внутри компании оснований для повышения ее эффективности в части внутренних процессов, производимых ею продуктов, условий взаимоотношений с поставщиками, покупателями, сотрудниками, акционерами и обществом, которую кроме нее никто не сделает и которая определяет ее конкурентоспособность на соответствующем рынке и создает стоимость. В этом контексте расчетно-кредитные операции компании поддерживают ее основную деятельность, но не отличают компанию от других в борьбе за потребителя ее продуктов. Нельзя сказать, что компании потеряли интерес к расчетно-кредитным операциям и управлению соответствующими рисками. Они просто становятся неприоритетными с точки зрения достижения главных целей компании, требуют серьезных затрат и специалистов высокой квалификации, и поэтому оказывается желательной передача управления ими специализированным организациям. Вероятно, банки пока не полностью осознали изменение позиции своих корпоративных клиентов, и поэтому их бизнес-модели в основном ориентированы на продажу отдельных, хотя и в комплексе, своих продуктов, а не на интегрированное с деятельностью компаний партнерское обеспечение необходимых расчетно-кредитных операций и управление соответствующими рисками на основании формальных договоренностей.

### МОДЕЛИ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Модели сотрудничества банков с корпоративными клиентами определяются целями, которых банки хотят достичь. Главные из них: повышение прибыли и отдачи на капитал с учетом имеющихся у кредитных организаций возможностей за счет продажи клиентам генерируемых банком продуктов, снижение затрат для улучшения их соотношения с доходами, противодействие агрессивным попыткам цифровых конкурентов забрать часть банковского бизнеса, ускорение инноваций и соответствие усложненным требованиям клиентов. Работа в этих направлениях влияет на всю



цепочку создания банками стоимости, которая включает в себя контакты с клиентами, банковские продукты (с принятием риска на баланс банка и без него), каналы продаж, наличие ресурсов (денежных и интеллектуальных), бренд и историю отношений с клиентом, операционный процесс-синг и поддерживающие основную деятельность банка функции.

В современных условиях достижение указанных целей ускоряется внедрением появляющихся технологических решений, которые повышают эффективность каждого направления работы банка. Так, углубленная аналитика потребностей клиента содействует росту доходов, позволяет определить спектр продуктов и услуг сверх уже оказываемых и предложить имеющиеся и новые тогда, когда они необходимы клиенту, по оптимальной для банка и клиента цене. Модели предиктивной аналитики предоставляют возможность вовремя идентифицировать и существенно снизить возможные риски в деятельности банка и клиента. Комплексная автоматизация процессов, организованных на новых технологических платформах, способствует упрощению и ускорению операционных процессов, повышению их надежности и на этой основе — снижению операционных издержек. Инновации позволяют качественно улучшить управление ликвидностью и капиталом, обеспечить для клиента прозрачность операций в режиме реального времени. Цифровая трансформация банковских операций четко отражается и все больше артикулируется в оценке рынком провайдеров этих услуг: если в октябре 2021 г. отношение капитализации универсальных банков во всем мире к бухгалтерской стоимости их капитала в среднем составляло 1,0 и падало со скоростью 5% в год в течение последних 5 лет, то у небанковских организаций, специализирующихся на обслуживании розничных клиентов, эти показатели составили 1,8 и +31%, а у организаций, занимающихся только платежами, 8,5 и +66% соответственно [18].

Указанные данные согласуются и с результатом глобального опроса консультационной компании Accenture, который показал, что в 2020 г. только 12% традиционных банков действительно приняли цифровые технологии в качестве определяющей архитектуры своей бизнес-модели, в то время как 38% находились где-то на пути к этой цели<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Banking as usual. Banking industry narrative. Accenture. August 2021. URL: [https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B%2023aa3f91-cdac-4119-8e63-](https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B%2023aa3f91-cdac-4119-8e63-506e4e36b34e%7D_Accenture-Banking-Global-Industry-Outlook.pdf?elqct=272&elqcsid=1168)

Поскольку эффективно работать по всем звеньям цепочки создания стоимости удастся далеко не всем, можно выделить следующие модели взаимодействия банков с бизнесом:

- Доверенный консультант, когда банк, завоевав расположение клиента глубоким знанием его бизнеса и отрасли, в которой он работает, предлагает консультационные услуги по поддержке конкретного бизнеса, в которых собственные продукты банка или продукты сторонних провайдеров играют роль инструментов для выполнения задачи по увеличению доходов от этого клиента. То есть акцент делается на зарабатывании больше комиссионных, а не на процентных доходах по рискованным операциям.

- Продуктовый специалист, разрабатывающий инновационные продукты, востребованность которых, определяемая наилучшей на рынке способностью удовлетворять специфические потребности клиента по параметрам цена/качество, позволяет завоевывать долю рынка даже с установлением на них высоких цен. Специализация на отдельных продуктах обеспечивает эффективное соотношение затрат и доходов для банка, а их новизна и высокий спрос — большой рынок.

- Транзакционные банки сосредоточены на эффекте масштаба от продажи стандартных банковских продуктов или решений по низкой цене.

- Универсальные банки пытаются предлагать свои продукты клиентам во всех отраслях экономики и сегментах банковского дела, диверсифицируя риски и расширяя источники своих доходов с попыткой снижения затрат за счет увеличения количества клиентов.

Действующие модели взаимоотношений банков и корпоративных клиентов настроены прежде всего на продажу своих продуктов по отдельным запросам, нежели на комплексное решение имеющихся у клиентов проблем. Указанные модели рассматривают корпоративных клиентов как покупателей различных банковских сервисов, в них нет желания перейти на новый уровень обслуживания, который означал бы снятие с компаний технических проблем, связанных с расчетно-кредитным обеспечением их деятельности и управлением соответствующими рисками, что позволило бы компаниям сосредоточиться на повышении эффективности своей профильной работы. Конечно, такое изменение

506e4e36b34e%7D\_Accenture-Banking-Global-Industry-Outlook.pdf?elqct=272&elqcsid=1168



взаимодействия не означает передачу всех рисков на банки, скорее наоборот: банки принимают на себя выполнение такой работы после тщательного изучения клиента и его отрасли, определения потребностей в расчетно-кредитном обеспечении его деятельности и установления связанных с этим рисками параметров, в рамках которых банк оказывает такому клиенту соответствующую поддержку.

В качестве примера эффективности такой бизнес-модели можно привести контракты жизненного цикла на устройство и поддержание объектов инфраструктуры в Москве, где задачей правительства является создание удобной среды обитания для жителей, а не решение проблем функционирования инфраструктурных объектов, которые являются инструментом достижения этой цели. В рамках таких контрактов производитель/поставщик инфраструктурного объекта (поезда, дороги и т.п.) вынужден озаботиться не только его продажей, но и снятием с городских властей груза вопросов управления и работоспособности непрофильного для них объекта в течение всего заранее оговоренного периода его жизни. В результате такой производитель получает больше денег от продажи своего продукта, которая совмещена с сервисом по его функционированию, а у города нет проблем с непрофильной для властей работой (при выполнении своих платежных обязательств). Очевидно, что в такой ситуации выигрывают обе стороны.

По данным OliverWyman и MorganStanley, за последние 10 лет на каждый доллар выручки банки снизили долю активных операций, финансируемых за счет своего баланса, на 21%. Более того, некоторые эксперты считают, что в связи с регуляторными инновациями и с учетом результатов работы цифровых конкурентов банки должны перейти к модели, которой придерживаются небанковские организации, получающие более 80% доходов от комиссий [4], в то время как у банков они составляют около 40%. Представляется, что такие рекомендации не учитывают, что бизнес-организация приходит в данный банк не ради осуществления расчетов, которые может проводить любой банк, а для получения займов, которые способствуют повышению эффективности ее профильной деятельности, увеличению объемов производства, и в конечном счете усилению ее позиции на соответствующих рынках и повышению отдачи на капитал. Привлечение кредитов для предприятий также интересно и потому, что это, как правило, более дешевая для компании форма финансирования своего развития, нежели привле-

чение капитала. А вот как раз наличие кредитных отношений позволяет банку продавать свои другие продукты, в том числе на комиссионной основе, намного эффективнее (и зарабатывать больше прибыли), во-первых, потому что часто это является условием предоставления кредита, а во-вторых, это просто удобно корпоративному клиенту, учитывая стандартизацию многих банковских продуктов по качеству и цене, т.е. идти к конкурирующему банку за отдельным сервисом нет большого смысла.

Развитие кредитных отношений с корпоративными клиентами, которые являются естественными для банков, необходимо и для продолжения борьбы с небанковскими конкурентами. Многие крупные технологические компании стали внедрять программы кредитования (отсрочки платежа) поставщиков своих маркетплейсов, чтобы лучших из них привязать к своим экосистемам, обеспечить им возможности для развития, и поскольку огромный оборотный капитал самих технологических компаний позволяет это делать. При этом оказывается, что по ряду параметров такие займы выгоднее банковского кредита: так, при одинаковой сумме кредита, предоставляемого компанией Amazon своему поставщику из малого и среднего бизнеса, совокупная стоимость займа находится в диапазоне 10–13% годовых против 4–14% ставки по кредиту традиционного банка, который, помимо этого, взимает, как правило, одновременно с его выдачей дополнительную комиссию. Кроме того, одобрение кредита в Amazon занимает не более 5 дней по сравнению с 5 неделями в банке; при предоставлении займа Amazon использует имеющуюся у него информацию по сделкам и не требует никакой дополнительной документации, в отличие от большого пакета данных, запрашиваемого банком от потенциального заемщика; Amazon не налагает штрафы за досрочное погашение кредита, в отличие от банка и т.д.<sup>9</sup>

Технологические компании, видя неспособность, нежелание или непонимание традиционных банков работы с указанными клиентами, сами начинают заниматься кредитной поддержкой своих поставщиков. Представляется, что такой подход таких компаний является вынужденным, поскольку отвлекает часть капитала от повышения эффективности профильных операций, только чтобы повысить эффективность взаимодействия со своими кли-

<sup>9</sup> URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/jul/big-banks-bigger-techs.html>



ентами в несвойственной для них деятельности, если банки не способны выполнять профильные для них операции на конкурентных условиях или у них есть более привлекательные объекты кредитования (например, государство). В результате технологические компании увеличивают лояльность клиентов, повышают свою рентабельность, а банки лишаются существенной части прибыльного бизнеса коммерческих контрагентов.

Можно предположить, что такое отношение банков к кредитованию во многом связано с тем, что, как отмечают эксперты Oliver Wyman, Marsh, GuyCarpenter, Mercer, существующие кредитные модели полагаются в основном на исторические данные при прогнозировании рисков в ближайшем будущем и, следовательно, по сути, являются ретроспективными. Их эффективность ставится под сомнение в макроэкономической среде, где разумные ожидания ближайшего будущего могут очень мало походить на опыт недавнего прошлого. Для большого числа предприятий финансовые показатели до кризиса дают существенно меньше информации об их дальнейшей жизнеспособности, поскольку отраслевые бизнес и операционные модели быстро развиваются и меняются, чтобы адаптироваться к новым условиям.

Эксперты указывают, что для адаптации к изменившимся условиям банкам может потребоваться не только системный пересмотр, калибровка и/или обновление существующих моделей, политик и процессов принятия решений, но также создание новых перспективных возможностей прогнозирования на уровне клиентов. Эти возможности должны будут моделировать работу заемщика в экономических ситуациях, которые не видны в исторических данных, и таким образом определять причинно-следственные связи будущих событий, а не только историческую корреляцию. Такой анализ будет способствовать переходу от типично не очень глубоко детализированных, ориентированных на конкретный продукт ретроспективных статистических моделей (на которые накладываются экспертные оценки) к отраслевому анализу, не зависящему от банковского продукта, с прогнозным моделированием причинно-следственных связей. Понимание того, почему клиент может потерпеть неудачу и как этого можно избежать с помощью финансовой поддержки, окажет огромное влияние как на способность банков управлять рисками в неопределенном будущем, так и на их способность активно, лучше и с меньшими затратами обслуживать финансовые

потребности своих клиентов. Измениться должен не только способ предоставления кредита, но и понимание профиля риска — сегодня это совершенно другая задача [19].

Таким образом, можно констатировать, что банкам необходима качественная трансформация своих операционных процессов для повышения их эффективности и выхода на уровень себестоимости продуктов и услуг не хуже, чем у цифровых конкурентов, а также радикальный пересмотр собственных бизнес-моделей для адекватной поддержки корпоративных клиентов в достижении ими своих целей через более плотную вовлеченность в деятельность компаний путем обеспечения расчетно-кредитной поддержки и управления соответствующими рисками. В свою очередь, такие изменения обеспечат увеличение рентабельности банковской деятельности, которая, как отмечает консультационная компания Bain, идет рука об руку с повышенной лояльностью клиентов [20].

### ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ОБСЛУЖИВАНИЯ БАНКАМИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Принимая во внимание указанные выше обстоятельства, банки через улучшение и автоматизацию внутренних процессов и, используя интерфейсы прикладного программирования (API) — свои и финтех-компаний, стараются создавать возможности подключения банковских сетей к корпоративным системам планирования ресурсов (ERP) и управления казначейскими операциями (TMS). Это позволяет корпорациям удобно и безопасно управлять банковскими и платежными транзакциями в своей внутренней среде без входа на несколько платформ для выполнения различных функций, помогает клиентам совершать платежи в реальном времени, контролировать свое финансовое положение, повышать стандартизацию операций и сокращать количество ошибок. Так, например, поступает банк J.P. MorganChase, который подключает свою программу Treasury Ignition к системе NetSuiteERP компаний для осуществления платежей и обеспечения других бизнес-сервисов без повторного входа в различные системы и дорогостоящего или длительного внедрения технологий<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Commercial Banking Top Trends2021. Capgemini. 2020:26. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Commercial-Banking-Trends\\_2021\\_web.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Commercial-Banking-Trends_2021_web.pdf)

С точки зрения банка реализуемые им мероприятия подразделяются на те, которые требуют скорейшего внедрения для максимального увеличения создаваемой стоимости и повышения операционной эффективности, и те, которые оказывают наибольшее воздействие на удовлетворенность клиента, соблюдение регуляторных требований и т.п. Хотя интеграция банковских операций с корпоративными денежными потоками оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность клиента, приоритетными для банков, с точки зрения создания стоимости, как показывает исследование консультационной компании Capgemini в 2021 г., являются цифровизация общения с клиентами и инвестиции в финтех-решения<sup>11</sup>.

Вероятно, и здесь наблюдается расхождение приоритетов банков и их корпоративных клиентов. Ранее отмечалось, что банки стремятся продавать свои продукты, нежели комплексно содействовать достижению клиентами собственных целей на своих профильных рынках с помощью банковской поддержки. Теперь можно констатировать превалирование технических аспектов цифровой трансформации банков над интегрированием с компаниями в вопросах расчетно-кредитных операций. Многие коммерческие банки сосредотачивают свои усилия на трансформациях, основанных на данных, на постепенном улучшении существующих бизнес-моделей и процессов. Но «акцент, как правило, делается на устранении непосредственных болевых точек, а не на прорывных инновациях, которые могут привести к экспоненциальному росту доходности. 78% банков в мире широко используют данные, но только 7% масштабируют аналитику и только 5% масштабируют искусственный интеллект для извлечения большей ценности из клиентских данных» [21].

Вряд ли институциональный эгоизм банков в части немедленного повышения своей рентабельности можно поставить им в вину — ведь эту задачу ставят перед ними акционеры. Но, с другой стороны, решение краткосрочных проблем создает почву, а не обеспечивает реализацию более важной стратегической задачи укрепления отношений с корпоративными клиентами на основе перехода на новый уровень интеграции с ними в части расчетно-кредитной поддержки их деятельности

и управления соответствующими рисками. Тем более, что, как отмечает консультационная компания Bain, если банки будут уделять больше внимания своей основной компетенции и откроются для сотрудничества с партнерами, они могут выйти победителями из нынешней ценовой войны (с цифровыми конкурентами). Конкурентное ценовое предложение важно, но в долгосрочной перспективе корпоративные клиенты будут выбирать не самый дешевый, а лучший банк<sup>12</sup>. То есть проблема, скорее всего, состоит в разном понимании того, что банки считают лучшим для корпоративных клиентов и что такие клиенты больше всего хотят от банков.

Тогда разумно попытаться найти ответ на вопрос: какой банк корпоративные клиенты считают лучшим? По результатам глобального опроса финансовых служб, консультационная компания BCG отмечает, что корпоративные казначеи хотят, чтобы их банковские партнеры «обеспечивали удобный, интегрированный и беспрепятственный процесс взаимодействия компании с поставщиками, системами и продуктами... Чтобы банки делали больше, чем просто автоматизировали существующие процессы... Они хотят, чтобы банки являлись универсальным центром для удовлетворения всех потребностей казначейства» [22].

Но все же это пока выглядит как технические требования по улучшению, ускорению, повышению эффективности существующих процессов, не меняющие сути отношений компании и банка, поскольку речь идет о транзакционных функциях, таких как бухгалтерские операции, управление кредиторской и дебиторской задолженностями. В этой связи McKinsey отмечает, что, хотя у большинства компаний есть возможности для их дальнейшего совершенствования, последующие действия по повышению эффективности почти неизбежно покажут убывающую отдачу, поскольку база улучшений этих видов деятельности сокращается. Вместе с тем намного менее интенсивно увеличивается эффективность работы в таких областях, как финансовое планирование и аналитика внутренних процессов компании, оптимизация структуры капитала, налоговое планирование, контроль, внутренний аудит и управление финансовыми рисками. Доля времени

<sup>11</sup> Commercial Banking Top Trends 2021. Capgemini. 2020:26. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Commercial-Banking-Trends\\_2021\\_web.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Commercial-Banking-Trends_2021_web.pdf)

<sup>12</sup> Индекс корпоративного банковского обслуживания Bain: спад в банковском бизнесе корпоративных клиентов ускоряется. Bain Corporate Banking Index: The decline in corporate banking is accelerating. Bain & Company. July 09, 2018. URL: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/germany/2018/corporate-banking-index-bain-2018/>



финансовых служб, уделяемая этим направлениям работы, которые содействуют созданию дополнительной стоимости в отличие от транзакционных и бухгалтерских операций, увеличилась с 2010 по 2020 г. с 43 до 51,3% [23]. Хотя, по оценкам KPMG, для максимизации вклада финансовой службы в решение стратегических задач компании по повышению ее финансовой эффективности она должна посвящать им не менее 80% [24]. С этой точки зрения приоритетное желание компании выиграть конкуренцию на рынке своих товаров и услуг и сконцентрировать усилия всех подразделений на этой цели ведет финансовую службу как к максимальной автоматизации рутинных процессов, так и к передаче на аутсорсинг банку части функций финансовой службы по расчетно-кредитным операциям и управлению соответствующими рисками как деятельности, которая не определяет конкурентоспособность компании на рынке, в отличие от технических, качественных и ценовых характеристик предлагаемых товаров и услуг, с тем, чтобы посвятить практически все свое время решению стратегических задач компании, улучшению внутренних процессов с точки зрения повышения финансового результата.

Как видно, и банки, и корпорации понимают, что надо существенно улучшать качество своего сотрудничества, но в значительной мере сконцентрированы на решении его технических аспектов. Перед банками и компаниями стоит задача повышения эффективности своей профильной деятельности для победы в рыночной конкуренции в своих отраслях в условиях возросшей нестабильности и неопределенности экономики. Логично предположить, что во взаимоотношениях друг с другом углубление сотрудничества через сосредоточенность каждой стороны на своей профильной работе дало бы положительный эффект каждой из них. Банки и компании довольно серьезно работают над решением многих технических вопросов сотрудничества, но пока — в рамках прежней парадигмы передачи компаниями приказов и запросов банкам на исполнение тех или иных операций и продажи банками своих услуг. Если компании считают целесообразным освободиться от такой непрофильной для них работы, как техническая часть расчетно-кредитных операций и управление соответствующими рисками (что является профильной деятельностью банков), то кредитным организациям стоит помочь своим корпоративным клиентам в рамках аутсорсинга выполнять указанную выше рутинную

часть финансовой функции. Банк может повысить эффективность этой работы для компании, что позволит увеличить вклад ее финансовой службы в повышение эффективности профильного бизнеса.

Тем не менее пока стороны не решаются перейти на новый уровень отношений, который будет характеризоваться передачей компаниями расчетно-кредитной поддержки их основной деятельности и управления соответствующими рисками банкам-партнерам, оставив за собой установление параметров такой поддержки и контроль за исполнением. Банки будут осуществлять такую поддержку в рамках установленных параметров автоматически, предлагая эффективные квалифицированные решения, что в целом выведет отношения банка и компании на более высокий уровень, укрепит и сделает долгосрочными их отношения. По мнению автора, для установления такого рода комплексных партнерских отношений банков с корпоративными клиентами (*partnership banking*) банкам, прежде всего универсальным, необходимо использовать соответствующие инфраструктурные основания, которые позволят не только интегрировать системы банков и корпораций, но и перевести взаимоотношения из плоскости исполнения заказов на определенные операции в состояние их автоматической реализации в рамках оговоренных заранее параметров.

Такие изменения представляют собой радикальную перестройку характера банковских отношений с корпоративными клиентами. Если цифровая трансформация была спровоцирована, прежде всего вторжением в банковские операции цифровых конкурентов и опасением, что «они съедят завтрак банкиров», то спустя примерно 10 лет испуг у банков несколько прошел, так как тотального захвата банковских операций не произошло. Появились утверждения, что «действующие игроки сохраняют то, что у них есть»<sup>15</sup>. Полагаем, что оснований для такой успокоенности нет, поскольку цифровые конкуренты поступательно движутся (может быть, медленнее, чем опасались ранее, но уверенно) к захвату очередных плацдармов в отношениях с корпоративными клиентами банков, что отражается, как показано выше, в отдаче на капитал банков. Главное, что теряют банки, проигрывая

<sup>15</sup> Emerging business models in banking. EY, Tapestry Networks. November 2019:15. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-bgl-vp-emerging-business-models.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-bgl-vp-emerging-business-models.pdf)



конкуренцию цифровым соперникам, — это тесные контакты с компаниями, а именно они позволяют банкам создавать возможности по генерированию доходов и прибыли.

Предлагаемый переход к комплексным партнерским отношениям банков с корпоративными клиентами представляется необходимым для банков как источник новых доходов, которые будут генерироваться за счет создания в банковской области условий достижения такими клиентами собственных целей в профильном бизнесе. Переход от продажи банками услуг к расчетно-кредитной поддержке бизнеса своих клиентов, установление на этой основе новых, более крепких отношений с ними обеспечит устойчивую базу роста для обеих сторон сотрудничества, что при адекватном развитии с участием новых технологий позволит отразить атаки цифровых конкурентов на банковские контакты. Комплексное обслуживание снизит расходы корпоративных клиентов на осуществление расчетно-кредитного обеспечения бизнеса, и управлением связанных с этим рисками будет заниматься квалифицированный партнер.

Необходимость таких изменений ощущается экспертами. Как отмечает VCG, для обеспечения дальнейшего роста, вместо того, чтобы мыслить в терминах отдельных продуктов, банкам необходимо анализировать отношения с клиентами в целом и предлагать решения, которые устраняют ключевые болевые точки и обеспечивают расширенный опыт в дополнение к поддержанию первичных банковских отношений [25].

Некоторые банки и компании могут рассматривать комплексные партнерские отношения банков с корпоративными клиентами как нечто необычное, чего они ранее не видели. Но, представляется, что теоретические основания к развитию таких отношений имеются как у банков, так и у компаний. Неопределенность и неустойчивость экономической ситуации в мире подтал-

кивает наиболее вдумчивых к принятию решений, которые до этого не были апробированы, но все предпосылки к использованию возникающих возможностей имеются. Бизнес-лидеры, способные увидеть даже слабые сигналы, пытаются их реализовать в новых бизнес-решениях, чему есть множество примеров в последние время: это социальные сети для общения, новые схемы торговли, управления туристическим бизнесом, экономика совместного потребления и т.п., которые просто не существовали 20 лет назад. Но они успешно осуществлены, потому что инициаторы таких проектов поняли, что условия для их реализации созрели.

## ВЫВОДЫ

Представленная выше картина изменения обстоятельств работы банков и трансформации приоритетов нефинансовых компаний в части кредитно-расчетного обеспечения их деятельности позволяет заключить, что обеим сторонам целесообразно и выгодно пересмотреть модель взаимодействия в направлении, в котором каждая из них углубит свою специализацию и предоставит своим клиентам сервис лучшего качества и по оптимальной цене. Передача компанией на аутсорсинг доверенному банку управления денежными средствами, согласования автоматизированной расчетно-кредитной поддержки бизнеса и управления соответствующими рисками в установленных сторонами рамках позволит финансовым службам компаний сконцентрироваться на совершенствовании внутренних процессов, а у банков появится новая область сотрудничества с корпоративными клиентами. В результате каждая сторона обеспечит повышение удовлетворенности клиентов, создаст возможности для расширения сотрудничества с ними, что укрепит их позиции на профильных рынках, а также позволит банкам защитить свой корпоративный бизнес от цифровых конкурентов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Buehler K., Burkhardt R., Dietz M., Khanna S., Lemerle M., Mehta A., Nadeau M.-C., Rajgopal K., Sengupta J., Sieberer M., White O. A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond. McKinsey Global Banking Annual Review 2020. Washington, DC: McKinsey & Company; 2020. 52 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/mckinsey%20global%20banking%20annual%20review%202020%20a%20test%20of%20resilience/a-test-of-resilience-banking-through-the-crisis-and-beyond.pdf>
2. Benintende F., Floetotto M., Kuyoro M., Pinter Z., Van Oostende M., Wos A. Seeds of outperformance: How M&A can help banks thrive in the next normal. Washington, DC: McKinsey & Company; 2020. 10 p. URL:



- <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/seeds-of-outperformance-how-m-and-a-can-help-banks-thrive-in-the-next-normal>
3. Garvey J., Bichard J., Dr. Wackerbeck P., Alexander O., Burns P., Hughes C. Securing your tomorrow, today. The future of financial services. London: PwC; 2020. 27 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/pwc-the-future-of-financial-services.pdf>
  4. Grasek B., Stoklosa M., Lord N., Zerbe K., Dobрева I., Miotto G., Kenny R., Shah V., O’Kelly R., Rosberg M., Walsh D., Davis J., Khutti N., Becker A., Karlstrom M. Striving to sustain returns. New York: Morgan Stanley; 2021. 37 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2021/apr/Oliver-Wyman-Morgan-Stanley-Wholesale-Banks-2021.pdf>
  5. Kent S., Kamyk K., Freddi R., Chikova D., Pastore E., Pethe S. New decade, new crisis: European retail banking radar. Chicago, IL: Kearney; 2020. 23 p. URL: <https://www.kearney.com/documents/20152/23369618/Retail+Banking+Radar+Articles.pdf/ae39a46a-9bac-09e9-66f3-55f6beb0e5db?t=1608470935000>
  6. Le Boulay G., Saujana E., Dany O., Goyal D., Baumgaertner C., Van den Berg P., Beetz E.S., Benayad A., Orain F. The new reality for wholesale banks. BCG. Nov. 07, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/new-reality-wholesale-banks>
  7. Malhotra S., Senant Y., Drummond A., Ampenberger M., Batra I., Strauss M., Roongta P., Dab S., Tfelti A., Tan T., Bussey K. Global payments 2019: Tapping into pockets of growth. Boston, MA: BCG; 2019. 27 p. URL: [https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Global-Payments-2019-Tapping-into-Pockets-of-Growth-September-2019-rev\\_tcm9-231986.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Global-Payments-2019-Tapping-into-Pockets-of-Growth-September-2019-rev_tcm9-231986.pdf)
  8. Смирнов В.Д. Изменения в финансовой функции компаний. *Мир новой экономики*. 2021;15(3):56–68. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-3-56-68  
Smirnov V.D. Changes in the financial function of companies. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2021;15(3):56–68. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-3-56-68
  9. Bhattacharya S., Thakor A.V. Contemporary banking theory. *Journal of Financial Intermediation*. 1993;3(1):2–50. DOI: 10.1006/jfin.1993.1001
  10. Boot A.W.A. Relationship banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*. 2000;9(1):7–25. DOI: 10.1006/jfin.2000.0282
  11. Petersen M.A., Rajan R.G. The effect of credit market competition on lending relationships. *The Quarterly Journal of Economics*. 1995;110(2):407–443. DOI: 10.2307/2118445
  12. Lewis M.K. Modern banking in theory and practice. *Revue économique*. 1992;43(2):203–227. DOI: 10.2307/3501990
  13. Miwa Y., Ramseyer J.M. Does relationship banking matter? The myth of the Japanese main bank. *Journal of Empirical Legal Studies*. 2005;2(2):261–302. DOI: 10.1111/j.1740-1461.2005.00051.x
  14. Guo Y., Holland J., Kreander N. An exploration of the value creation process in bank corporate communications. *Journal of Communication Management*. 2014;18(3):254–270. DOI: 10.1108/JCOM-10-2012-0079
  15. Guo Y. Implementing relationship banking strategies and techniques and improving customer value. *Finance and Market*. 2017;2(2):14. DOI: 10.18686/fm.v2i2.980
  16. Degryse H.A., Ongena S. Bank relationship and firm profitability. *Financial Management*. 2001;30(1):9–34. DOI: 10.2307/3666389
  17. Ogura Y., Yamori N. Lending competition and relationship banking: Evidence from Japan. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper. 2009;(16707). URL: [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/16707/1/MPRA\\_paper\\_16707.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/16707/1/MPRA_paper_16707.pdf)
  18. Dietz M., Ferreira N., Nadeau M.-C., Sengupta J. The great diversion. McKinsey global banking annual review 2021. Washington, DC: McKinsey & Company; 2021. 54 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202021%20the%20great%20divergence/global-banking-annual-review-2021-the-great-divergence-final.pdf>
  19. Evans C., Colyer T., Howard-Jones D. A credit renaissance is beginning. New York: Oliver Wyman; 2021. 10 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2021/aug/a-credit-renaissance-is-beginning.pdf>
  20. Soares J. Investors have soured on Europe’s banks, and now a downturn looms. Boston, MA: Bain & Company; 2019. 12 p. URL: <https://www.bain.com/insights/investors-have-soured-on-europes-banks/>

21. Smith K., Rorrer J. Data driven mastery in commercial banking. Dublin: Accenture; 2021. 22 p. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/data-driven-mastery-commercial-banking>
22. Barbey R., Bujon de l'Estang T., Burghardt M., Carlos M., Dab S., Levet J., Senant Y., Subramanian S., Tang T., van den Berg P., Wee C.K. Corporate treasury insights 2016. Boston, MA: BCG; 2016. 16 p. URL: <https://www.bcg.com/publications/2016/financial-institutions-corporate-treasury-insights-security-client-experience>
23. Agrawal A., Eklund S., Waite J., Woodcock E. Finance 2030: Four imperatives for the next decade. Washington, DC: McKinsey & Company; 2020. 7 p. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/finance-2030-four-imperatives-for-the-next-decade>
24. Malek V., Rychlik P., Michniak P., Mlynski P. Business partnership: Inside the intelligent finance function. Amstelveen: KPMG; 2015. 52 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/pl-Report-KPMG-in-Poland-Business-partnership-Inside-the-intelligent-finance-function.pdf>
25. Senant Y., Ampenberger M., Mathur A., Batra I., Clavel J., Dab S., Malhotra S., Nowicki S., Roongta P., Strauss M., Tfeli A., Vaca A. Global payments 2020: Fast forward into the future. Boston, MA: BCG; 2020. 34 p. URL: <https://web-assets.bcg.com/7c/e0/596af1214f32820093f1f88c05f0/bcg-global-payments-2020-fast-forward-into-the-future-oct-2020-1.pdf>

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Владимир Дмитриевич Смирнов** — кандидат экономических наук, доцент департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Vladimir D. Smirnov** — Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>  
[vdsmirnov@fa.ru](mailto:vdsmirnov@fa.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 15.12.2021; после рецензирования 13.01.2022; принята к публикации 25.01.2022.  
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.  
The article was received on 15.12.2021; revised on 13.01.2022 and accepted for publication on 25.01.2022.  
The author read and approved the final version of the manuscript.*