

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-77-86  
УДК 336.012.23(045)  
JEL G21

## О цепочке создания стоимости в банковском деле

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

*Актуальность исследования* обуславливается тем, что технологические инновации не только ускоряют текущие производственные процессы и повышают их эффективность, но и содействуют появлению новых продуктов и бизнес-моделей, существенно осложняя конкуренцию и заставляя руководство компаний задумываться над тем, как обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса в условиях возрастающей неопределенности, на которую влияют также климатические и геополитические факторы. Эта проблематика является актуальной для кредитных организаций, неопределенность состояния которых выражается в возрастающих рисках осуществления кредитно-расчетных операций, угрожающих процессу генерирования стоимости. Поэтому *предметами исследования* являются процесс создания стоимости в банках и выяснение ее соответствия текущей банковской практике.

*Цели работы* – определение влияния указанных обстоятельств на процесс формирования стоимости в банках, установление его отличий от создания стоимости в производственных компаниях.

В статье продемонстрировано, что в кредитных организациях управление рисками, а не генерация и продажа банковских продуктов, является стержнем банковской деятельности в современных условиях, оказывая решающее влияние на эффективность и устойчивость работы кредитных учреждений. В статье предлагается новая модель цепочки создания стоимости в банках, анализируются взаимосвязи отдельных звеньев цепочки создания стоимости, видов генерации стоимости и типов конкуренции.

*Делается вывод* о целесообразности совершенствования подходов к обслуживанию банками корпоративных клиентов посредством перехода от продажи банковских продуктов к комплексному клиентскому сервису с учетом того, что успех, достигнутый клиентами в бизнесе, является основным условием возврата ссуженных средств и, как следствие, расширения возможностей банка в получении доходов и прибыли.

**Ключевые слова:** цепочка создания стоимости; дифференциация; амбидекстриальность; генерация стоимости; конкуренция

**Для цитирования:** Смирнов В.Д. О цепочке создания стоимости в банковском деле. *Экономика. Налоги. Право.* 2023;16(1):77-86. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-77-86

## ORIGINAL PAPER

## About the Value Chain in Banking

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

*The relevance of the research* is due to the fact that technological innovations allow not only to accelerate current production processes and increase their efficiency, but also contribute to the emergence of new products and business models, significantly complicating competition and forcing the company's management to think about how to ensure its sustainable development in conditions of increasing uncertainty, which is also influenced by climatic and geopolitical factors. This problem affects credit institutions, for which uncertainty is expressed in increasing risks in credit and settlement operations that threaten their stability, capital and the process of value generation itself. Therefore, *the subject of the article* is to establish compliance with the theory of value creation in banks with their current practice.

*The purpose of the work* is to determine the influence of these circumstances on the process of value creation in banks, to identify differences from value creation in manufacturing companies.

The article demonstrates that risk management in credit institutions, rather than the generation and sale of banking products, is the core of banking activity in modern conditions, exerting a decisive influence on the efficiency and sustainability of credit institutions. The article proposes a new model of the value chain in banks, analyzes the interrelationships of individual links of the value chain, types of value generation and types of competition.

*The conclusion is made* about the expediency of improving approaches to servicing corporate clients by banks through

© Смирнов В.Д., 2023

the transition from the sale of banking products to a comprehensive customer service, taking into account the fact that the success achieved by customers in business is the main condition for the return of borrowed funds and, as a result, expanding the bank's opportunities to generate income and profit.

**Keywords:** value chain; differentiation; ambidextrous; value generation; competition

**For citation:** Smirnov V.D. About the value chain in banking. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2023;16(1):77-86. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-77-86

## ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие банки, будучи одними из столпов рыночной экономики, переживают в настоящее время непростую ситуацию в своей деятельности. С одной стороны, сохраняются потребности в их функциях, состоящих в обеспечении надежной защиты размещаемых у них временно свободных средств физических и юридических лиц и в осуществлении функций по кредитованию населения и корпоративных клиентов, а с другой стороны, создаются условия по усилению конкуренции на рынке банковских продуктов.

Вновь образуемые банки нового типа (интернет-банки) вступают в агрессивную конкуренцию с традиционными банками посредством обеспечения более низкой себестоимости продуктов и большей коммуникабельности с клиентами, в то время как небанковские организации в целях повышения качества обслуживания покупателей и его комплексности встраивают в предложения по продаже своих товаров и услуг элементы банковских операций на основе использования новых технологий.

С учетом этих обстоятельств был проведен углубленный анализ угроз со стороны новых банков, финтех-компаний и крупных технологических корпораций для деятельности традиционных универсальных банков в контексте растущей цифровизации [1], по результатам которого сделан вывод о том, что цифровые конкуренты имеют преимущества в отдельных элементах цепочки создания стоимости, разбивая ее единство. Поэтому такие попытки конкурентов традиционных банков проникнуть в ранее целостную цепочку создания банковской стоимости заставляют ученых и практиков исследовать ее состояние и уточнить положение ее отдельных элементов с учетом их важности в генерации стоимости.

## ОСОБЕННОСТИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Основным фактором, определяющим жизнеспособность банка, является его умение адекватно оцени-

вать риски возврата предоставленного кредита или сумм переведенных денежных средств. И это обстоятельство радикально отличает кредитные организации от предприятий, производящих вещественные продукты или оказывающие услуги по обеспечению функционирования материальных объектов.

Кредитная организация не обменивает свой товар (ссуду) на деньги, как это делается в других отраслях, а принимает риск невозврата ссуженных средств. Кажущиеся несложными операции по переводу денежных средств также несут в себе риск их непоступления на счета контрагента перевододателя из-за изменения (неважно по каким причинам) позиции банка-контрагента или статуса самого переводополучателя.

Без корректной оценки таких рисков кредитно-расчетная деятельность банка, которая создает большую часть прибыли, становится убыточной для кредитной организации и может привести к невозможности выполнения обязательств перед вкладчиками средств, привлеченных для фондирования активных операций, и в конечном счете к банкротству. С этой точки зрения конкретные продуктовые решения банка представляют собой красиво упакованную оболочку предложений, которые подстроены под соответствующие потребности клиентов. Иными словами, ключевым элементом создания банком стоимости является управление рисками, которое находится в основе любого предлагаемого банком продукта его профильной деятельности.

Концепция цепочки создания стоимости (*value chain*) предприятия была разработана в 1980-е гг. экономистом М. Портером (*M. Porter*) [2] с целью раскрытия основ конкурентного преимущества предприятий. Для этого он выделил:

- первичную деятельность предприятия, которая представляет собой физическое производство товара, его продажу и осуществление послепродажного сервиса;
- поддерживающую деятельность, обеспечивающую функционирование инфраструктуры предприятия, включая используемые технологии, персонал и снабжение.

Таблица 1 / Table 1

## Цепочка создания стоимости в коммерческом банке / The value chain in a commercial bank

Направления деятельности банка, поддерживающие каждое из его основных направлений / Bank's supporting activities	Банковская инфраструктура / Bank infrastructure				
	Знания и умения персонала банка / Knowledge and skills of bank personnel				
	Технологическая поддержка операций банка / Technological support for bank operations				
Основные направления деятельности банка / Bank's primary activities	Отношения с вкладчиками средств и инвесторами. Привлечение средств / Relationships with funders and investors. Fundraising	Внутренний операционный процессинг / Internal operational processing	Управление рисками. Создание продуктов (кредитных, расчетных, сервисных) / Risk management. Product creation (credit, payments, service)	Маркетинг и продажа продуктов / Marketing and sales of products	Отношения и коммуникации с клиентами / Customer relationships and communications

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Оба вида деятельности (первичная и поддерживающая) вовлечены в создание стоимости товара и важны для предприятия, но только производство собственного продукта дифференцирует предприятие от его конкурентов на товарном рынке.

Академических исследований по теме цепочки создания стоимости в банках очень мало. Автору настоящей статьи удалось найти только одну работу французского экономиста Е. Ламарка (*E. Lamarque*) [3], который после исследования компетенций банковского персонала посчитал действенной схему М. Портера по отношению к банку, приравняв его деятельность по созданию стоимости к работе предприятия по производству материальных ценностей или услуг, хотя, как показано выше, в моделях генерирования стоимости между ними имеется радикальное различие. Соответственно Е. Ламарк оставил управление рисками в числе поддерживающих направлений деятельности банка, а в основных направлениях деятельности банков не указал операционный процессинг, выражаемый в обработке информации, используемой при совершении платежных операций, который является производственной фабрикой банка и важным элементом в создании стоимости банка.

Поэтому вышеуказанные особенности создания стоимости в банковской деятельности стали причиной адаптации цепочки формирования стоимости, какой ее видел М. Портер в отношении производственных

компаний, к источникам создания стоимости в банковском секторе, включив операционный процессинг в список основных видов банковской деятельности, как это показано в *табл. 1*.

Помимо классификации основных и поддерживающих видов деятельности, важным аспектом создания стоимости является определение влияния каждого вида активности на повышение эффективности текущих операций или на внедрение инноваций в продукты или бизнес-модели. С этой точки зрения важно построение системы управления предприятием с учетом положений теории амбидекстриальной<sup>1</sup> организации, разработанной *M.L. Tushman* и *C.A. O'Reilly III* [4], предусматривающей возможность одновременного осуществления как постепенных изменений, улучшающих текущие процессы деятельности, так и прорывных инноваций, что требует определенных изменений в стратегии и организационной структуре предприятия. Такой подход позволяет не попасть в «ловушку успеха» (продолжать производить продукт, который долгое время обеспечивал финансовый успех предприятия, но уже не нужен либо менее нужен обществу) или в «ловушку неудач» (слишком много внимания уделять созданию не оправдавших

<sup>1</sup> Амбидекстр (происходит от от лат. корня *ambi-*, означающего «оба»), — это лицо, которое может совершать действия в течении определенного времени, без дискомфорта и усилий обоими руками — ред.

себя инноваций в ущерб повышению эффективности текущих процессов), которые «обе фатальны для устойчивого роста» [5].

Амбидекстриальность способствует решению как задач генерации прибыли в рамках традиционной деятельности, так и обеспечению заделов для разработки и внедрения новых конкурентоспособных предложений, которые становятся основой для долгосрочного роста стоимости предприятия. В работе банков амбидекстриальный подход к созданию стоимости реализуется следующим образом:

1) хорошие отношения с вкладчиками средств и инвесторами позволяют банку не только обеспечивать требуемый объем фондирования и требуемую «длину» денег, но и определять стоимость привлечения средств, которая прямо влияет на маржинальность активных операций в рамках конкуренции издержек с другими участниками банковского рынка;

2) аналогичное влияние на маржинальность и указанный вид конкуренции оказывает работа по совершенствованию внутреннего операционного процессинга;

3) ключевая деятельность банка по управлению рисками и созданию на этой основе отдельных продуктов воздействует не только на обеспечение рентабельности банковских операций через пониженные нормы резервов по ссудам и минимизацию потерь по ним, но и на генерирование новой стоимости, которая, возможно, не будет доступна конкурентам, по крайней мере, в течение некоторого времени в силу уникальности предложения, что дифференцирует кредитную организацию от других банков и позволяет ей выделяться от «коммодитизированных» (общедоступных) сервисов конкурентов, не участвовать в ценовой конкуренции и таким образом облегчать выполнение задач маркетинга и службы продаж по продвижению созданных банком продуктов к клиентам.

Особое положение в цепочке создания стоимости занимает управление отношениями с клиентами, особенно корпоративными, в которых важны, помимо самого предлагаемого банком продукта, знание особенностей деятельности клиента, специфики стоящих перед клиентом задач, способы взаимодействия с ним по использованию банковских продуктов. Если при поверхностном взгляде эти особенности банковской деятельности не представляются материальными, в результате более тщательного рассмотрения выясняется, что они могут иметь решающее значение для успешного построения отношений банка и кли-

ента. В условиях усиления конкуренции и повышения требований клиентов не только к продуктам, но и к характеру отношений с контрагентами, одной из основных задач банка является такое представление своих предложений, которое выглядело бы не просто продажей отдельных продуктов, а желанием решать имеющиеся у клиента задачи по усилению его позиций на профильном для него рынке с помощью эффективной кредитной поддержки его деятельности со стороны банка. При этом наиболее привлекательным для клиента будет посыл банка о том, что кредитная организация сможет заработать только при условии успешности деятельности клиента. Популярный ранее подход, согласно которому банк должен вернуть свои деньги при положительном либо отрицательном раскладе в деятельности клиента, не представляется более приемлемым.

В отличие от розничного банковского дела, где не представляются возможности для проявления гибкости в определении размера кредита, его стоимости или комиссий за проведение операций, поскольку в массовом сегменте рынка все строго регламентировано, в корпоративном банковском деле допускаются варианты принятия решений в зависимости от характеристик корпоративных клиентов, работающих в разных отраслях экономики, отличающихся по размеру применяемой бизнес-модели. В этих обстоятельствах существенную роль в создании стоимости для банка играет клиентский менеджер, который может не только предложить другие банковские продукты дополнительно к кредиту, в котором клиент, как правило, в первую очередь заинтересован, но и расширить с ним отношения предоставлением конфиденциальной информации, которая поможет клиенту лучше ориентироваться в финансово-экономической проблематике, что финансовые службы компаний особо ценят. Соответственно за принесение банку дополнительных доходов такие менеджеры могут согласно данным консалтинговой компании *Oliver Wyman* влиять на 44% цены предлагаемых корпоративным клиентам услуг, в то время как остальная часть цены определяется общей оценкой риска по отрасли и клиенту, географической локацией, размером кредита и прочими факторами [6]. Указанные выше взаимосвязи системно отражены в *табл. 2*.

Поддержание тесных взаимоотношений банка и корпоративного клиента невозможно без активного использования современных технологий, которые не только позволяют углублять анализ ситуации контрагента, совершенствовать каждой стороне свои внут-

Таблица 2 / Table 2

**Взаимосвязи звеньев цепочки создания стоимости с видами генерации стоимости и типами конкуренции / Interconnections the links of the value chain with the types of value creation and competition**

Основные направления деятельности банка / Bank's primary activities	Отношения с вкладчиками средств и инвесторами. Привлечение средств / Relationships with funders and investors. Fundraising	Внутренний операционный процессинг / Internal operational processing	Управление рисками. Создание продуктов (кредитных, расчетных, сервисных) / Risk management. Product creation (credit, payments, service)	Маркетинг и продажа продуктов / Marketing and sales of products	Отношения и коммуникации с клиентами / Customer relationships and communications
Влияние на создание стоимости / Impact on value creation	Маржинальность по текущим операциям / Current operations marginality	Маржинальность по текущим операциям / Current operations marginality	Маржинальность по текущим операциям. Дополнительная стоимость по новым продуктам / Current operations marginality. Value added in new products	Маржинальность по текущим операциям / Current operations marginality	Маржинальность по текущим операциям. Дополнительная стоимость по новым продуктам и бизнес-моделям / Current operations marginality. Value added in new products and business models
Влияние на виды конкуренции / Impact on types of competition	Конкуренция издержек / Cost competition	Конкуренция издержек / Cost competition	Ценовая и продуктовая конкуренция / Price and product competition	Ценовая и продуктовая конкуренция / Price and product competition	Конкуренция по ценам, продуктам и бизнес-моделям / Competition on prices, products and business models

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ренные операции, но и обеспечивать совместимость систем обеих сторон, что повышает эффективность их деятельности. Разработчик программных решений для финансовых служб компания *Celent* представил эволюцию этой синергии в виде *рисунка*.

Как следует из *рисунка*, внедрение новых технологий на базе усиленной цифровизации процессов управления создает возможности по подключению банковских систем к корпоративным системам планирования ресурсов (*Enterprise Resource Planning, ERP*) и управлению казначейскими операциями (*Treasury Management System, TMS*), что позволяет корпорациям удобно и безопасно управлять банковскими и платежными транзакциями в своей внутренней среде без входа на несколько платформ для выполнения

различных функций; корпоративным клиентам совершать платежи в реальном времени; обеспечивать стандартизацию операций и избегать ошибок [7].

### ДРАЙВЕРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В БАНКАХ

Одним из важных показателей создания стоимости является доходность акционерного капитала (*Return on Equity, RoE*), т.е. эффективность его использования руководством организации, которая отражается в генерации прибыли. Этот индекс ценен тем, что сводит воедино ранее считавшиеся экономистами противоречивыми интересы менеджеров и акционеров. Проведенный консалтинговой компаний *Oliver Wyman* анализ драйверов создания стоимости,

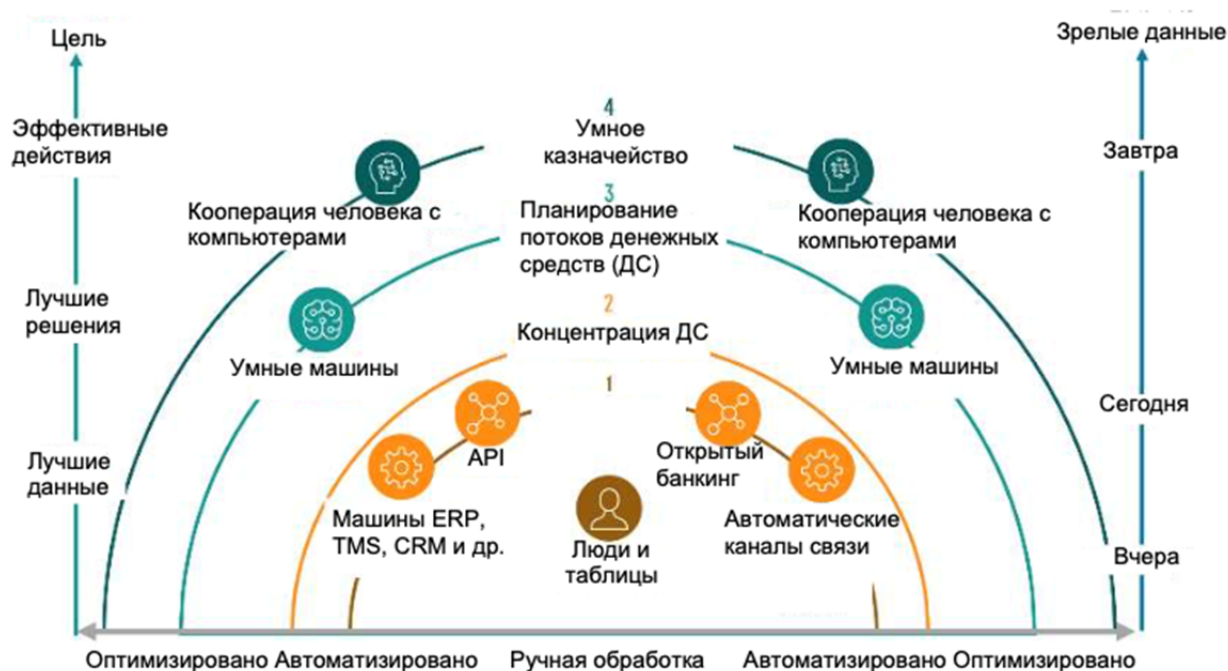


Рис. / Fig. Эволюция управления денежными средствами во взаимодействии банка и корпоративного казначейства / The evolution of cash management in the interaction of bank and corporate treasury

Источник / Source: Breakthrough innovation in cash management. Celent, 17 December 2021. URL: <https://www.celent.com/insights/984339715>.

в частности в деятельности международных банков, занимающихся обслуживанием крупных корпораций, в значительной мере коррелирует с ранее высказанными в данном исследовании предположениями о важности повышения эффективности операционного процессинга, использования привлекаемых ресурсов и управления рисками, а также создания продуктов и работы с клиентами. Эти направления банковской деятельности оказывают наибольшее воздействие на создание стоимости и позволяют устанавливать разницу между лучшими и худшими банками, что продемонстрировано в табл. 3.

Показатель *RoE*, характеризующий создание стоимости в банках, интересен также тем, что рентабельность капитала отражается в стоимости организации, изменение которой в расчете на инвестированный капитал в виде индекса совокупной доходности акционеров (*TSR*) является одним из главных показателей целесообразности вложения капитала в ту или иную отрасль.

Отдача от капитала оказывается одним из ключевых факторов, влияющим на решение инвесторов в рамках концепции свободного перетока денежных

средств между отраслями в рыночной экономике, которые ищут как наибольшую отраслевую доходность, так и высокую эффективность деятельности отдельных предприятий внутри одной отрасли, что отмечал К. Маркс в XIX в. в «Капитале». Кстати, в наше время совокупный среднегодовой темп роста (*Compound Annual Growth Rate, CAGR*) *TSR* в банковской отрасли превышает размер этого показателя только в трех из 24 секторов экономики в мире в целом. При этом эксперты консалтинговой компании *McKinsey* отмечают, что в основе успеха в генерировании стоимости находятся возможности организации находить новые направления деятельности раньше других компаний и успешно их масштабировать.

Иными словами, для того чтобы успешно конкурировать за денежные средства инвесторов, необходимо активно развивать и реализовывать возможности предприятия по созданию новой стоимости. Между тем введение в действие в 2022 г. новых нормативов расчета рисков по всем активным балансовым операциям согласно ужесточенным Базельским стандартам может потребовать вливания дополнительных средств в капитал банков при сохранении существующей структуры клиентского портфеля. Однако этого

Таблица 3 / Table 3

## Влияние драйверов создания стоимости в банках на RoE / RoE impact of value creation drivers in banks

Драйверы создания стоимости в банках / Value creation drivers in banks	Разница между лидерами и отстающими в создании стоимости в п.п. RoE / RoE spreads between top and worst banks in value creation in percentage points
Стратегическое фондирование операций / Strategic planning	1
Автоматизация и индустриализация услуг / Automation and service industrialization	3
Создание продуктов / Product creation	4
Выбор клиентской базы / Client selection	3
Совершенство ценообразования / Price excellence	2
Эффективность использования привлекаемых ресурсов / Resource efficiency	3
Международное присутствие / International presence	1
<b>Итого/ Total RoE spread:</b>	<b>17</b>

Источник / Source: Delivering excellence in corporate banking. Oliver Wyman. 2015. 29 p.

можно избежать в случае изменения деятельности посредством финансирования более перспективных и надежных клиентов, кредитование которых не потребует повышения объема совокупных резервов по ссудам и, таким образом, увеличения капитала банка по этой причине.

Выбор клиентов, от которого так сильно зависит благосостояние собственников банков, а также создание продуктов, ценообразование, эффективность использования привлекаемых ресурсов и автоматизация услуг тесно взаимосвязаны.

Взвешенная клиентская стратегия банка облегчает не только управление рисками, но и предоставляет возможности по продаже расширенного ассортимента банковских продуктов, которые клиент будет приобретать наряду с получением денежных средств по кредиту в случае, если банк демонстрирует заинтересованность не только в продаже максимального количества своих продуктов, но и в создании условий для достижения клиентом целей в своем профильном бизнесе, сознавая, что только успех клиента обеспечивает возврат ссуженных ему средств. Эта в некотором смысле парадоксальная особенность банковской деятельности, которая может показаться нематериальной, оказывает сильное влияние на принятие корпоративными клиентами решений в выборе обслуживающих их банков, поскольку редко какая кредитная организация его придерживается, а кре-

дитные сделки не осуществляются просто по схеме: деньги – товар, а реализуются во время длительного процесса, в ходе которого банк существенно и материально зависит от благополучия клиента. Поэтому банку вполне естественно видеть в своем корпоративном клиенте больше партнера, чем простого покупателя банковских продуктов.

Указанное партнерское отношение банка к клиенту проявляется в создании механизмов беспрепятственной кооперации банковских операционных систем с корпоративными казначейскими системами, которые обеспечивают управление денежными средствами и финансирование деятельности предприятия. Это важное направление сотрудничества обеспечивается автоматизацией и цифровизацией внутреннего банковского процессинга, которые позволяют общаться с клиентом на одном цифровом языке и обмениваться данными в едином алгоритме.

Необходимо также учитывать, что в банках, занимающихся преимущественно обслуживанием корпораций, 40% общих операционных расходов приходятся на кредитный процесс<sup>2</sup>, обобщение данных по которому существенно снижает расходы и позволяет делать более реалистичными заключения по кредитным заявкам.

<sup>2</sup> Delivering excellence in corporate banking. Oliver Wyman; 2015. 29 p.

Таблица 4 / Table 4

**Значимость отношений банка с корпоративными клиентами в 2022 и в 2026 гг. /  
The significance of the bank's relations with corporate customers in 2022 and 2026**

Характеристики отношений с корпоративными клиентами / Characteristics of relations with corporate clients	Выберите пять ключевых отличий Вашего банка сегодня (в 2022 г.) / Please select the top five key differentiators your bank has today (2022)	Выберите пять ключевых отличий, которые Ваш банк, вероятно, будет иметь в 2026 г. / Please select the top five key differentiators your bank will likely have in 2026
Существующая клиентская франшиза и прочность отношений / Existing client franchise and strength of relationships	74%	63%
Люди и культура / People and culture	61%	45%
Превосходное взаимодействие с клиентами / Superior customer engagement	56%	66%
Диверсификация и глубина портфеля продуктов и услуг / Extensive breadth and depth of products and services portfolio	45%	
Мультисегментная стратегия / Multi-segment strategy	39%	
Полный набор цифровых казначейских предложений самообслуживания / Full suite of digital self-service treasury offerings		66%
Современный технологический ландшафт, обеспечивающий постоянные инновации / A modern technological landscape that ensures constant innovation		45%

Источник / Source: Leaping Forward: Scaling Digital Innovation in Corporate Banking. Infosys Finacle, Red Hat, Strategic Treasurer. 2022. 36 p.

Примечание / Note: приведены данные только по пяти наиболее частым ответам / only the top five responses are shown.

Качество выбора клиентов для обслуживания зависит от уровня знаний банка об особенностях соответствующей отрасли и специфики конкретного предприятия, что требует от работников банка компетенций не только в финансовой области, но и углубленного понимания технологических особенностей производства товаров, используемого предприятием сырья и рынка сбыта готовой продукции. Такие специфические знания позволяют менеджменту банков рассматривать проблемы клиентов со всех сторон, а не только с финансовой точки зрения и, самое главное, адекватно просчитывать риски предоставления такому клиенту денежных средств.

Именно поэтому глобальный опрос в 2022 г. руководителей крупных международных банков, отвечающих за разные направления обслуживания корпораций, проведенный поставщиками соответствующих программных продуктов *Infosys Finacle* и *Red*

*Hat*, и консалтинговой компанией *Strategic Treasurer*, показал, что крепкие отношения банков со своими корпоративными клиентами имеют большое значение для обеспечения создания стоимости в кредитных организациях и их дифференциации от традиционных и цифровых конкурентов. При этом руководители банков выразили уверенность в том, что подобные отношения с клиентами важны не только в настоящее время, но и в обозримом будущем (табл. 4).

Более того, углубленное знание клиента позволяет правильно формулировать ценовые предложения по отдельным продуктам с тем, чтобы рассматривать доходность/прибыльность операций с ним не по отдельным сервисам, а в целом по всему продуктовому диапазону с учетом процентного и комиссионного доходов исходя из объема предоставляемых ресурсов. Такой подход, как правило, делает возможным выдвижение лучших ценовых предложений по отдельным



продуктам потому, что нет необходимости затрачивать средства на маркетинг продуктов другой компании, которая еще не является клиентом банка, если бы банк ориентировался только на продажу отдельных продуктов вместо комплексного партнерского подхода к обслуживанию клиента.

Современные цифровые алгоритмы определения ценовой чувствительности, которые базируются на нескольких доступных источниках данных (внутренние и рыночные контрольные показатели и поведение клиентов), позволяют достоверно устанавливать уровень ценовой восприимчивости при определении максимально возможной цены с учетом значимости для клиента неценовых факторов по данному продукту.

Усиление конкуренции с другими банками и цифровыми конкурентами повышает значение фактора эффективного ценообразования.

При рассмотрении процесса создания продуктов важны скорее нюансы условий их предоставления, нежели продукты как таковые, которые в подавляющей части их линейки имеются у большинства конкурирующих за конкретного клиента банков. Обычно в кредитных договорах записываются такие условия, которые максимально защищают банк от неблагоприятного развития ситуации у заемщика. При этом улучшение состояния бизнеса заемщика никак не отражается на условиях договора займа.

Банк предоставляет кредит исходя из своей оценки риска невозврата предоставляемых средств, и часто он не интересуется, достиг ли клиент своих целей, когда он обращался за получением кредита, или нет. Главное для банка, чтобы клиент вернул предоставленные ему деньги. При этом в оценке риска банк в своем анализе учитывает как историю деятельности клиента, так и его перспективы, но в кредитном договоре привязка его условий к эффективности использования клиентом средств банка часто отсутствует (если только она есть в ковенантах, касающихся общего финансового положения клиента). Таким образом, клиент не чувствует, что банк заинтересован в успехе его деятельности, т.е. у него нет ощущения того, что банк желает сотрудничать с ним не на словах, а на деле, если в условия предоставления сервиса банка не включены положения, зависящие от достижения клиентом своих целей, что подталкивает его рассматривать только ценовые параметры банковского сервиса, ужесточая тем самым ценовую конкуренцию между банками.

Между тем цена услуги не является единственным критерием выбора провайдера услуги. Выбор клиента нередко определяется способностью сервисной орга-

низации содействовать достижению клиентом своей цели, как это делается в других секторах сферы услуг.

Позитивные для заемщика ковенанты при таком развитии событий могут положительно влиять на доходы и прибыль банка, потому что помогут заемщику сгенерировать больше доходов, которыми он сможет поделиться с банком. В данном случае речь идет не о ценовых параметрах сделок, а о повышении удобства взаимодействия с клиентом, освобождении его от некоторых обязательств, что поможет ему лучше развивать свою профильную деятельность.

Поэтому качественные параметры предоставления услуги для достижения клиентом своей цели нередко являются для него более важными, чем ценовые параметры, поскольку с их помощью он сможет эффективнее выполнять свои задачи и его расходы даже при повышении цены услуги могут быть с лихвой компенсированы доходом, который он получит в результате пользования услугой. В частности, вместо фиксированных при выдаче кредита условий, направленных скорее на наказание заемщика за их неисполнение и неизменных в дальнейшем, представляется целесообразным для банка устанавливать, что некоторые из них, такие как срок кредита, условия его погашения (в конце срока или в течение определенного периода), обеспечение (залог), ковенанты, возможно, процентная ставка могут смягчаться при выполнении клиентом бизнес-плана по проекту или в целом по компании и/или получении банком согласованной при предоставлении кредита общей суммы дохода от операций с клиентом. Такой подход, например, начал применяться в ESG кредитах (так, в кредите банка *UniCredit* компании Сибур в мае 2021 г. процентная ставка была привязана к выполнению плана устойчивого развития компании).

В результате получается, что адекватная оценка риска заемщика и поощрение создания дополнительной стоимости могут генерировать дополнительную стоимость и для кредитной организации. Возникает синергия, которая не является следствием простой сделки: банк предоставляет кредит, который должен быть возвращен заемщиком при любых обстоятельствах. Возникает более сложная комбинация в силу взаимозависимости обеих сторон кредитной сделки, способствующей развитию обеих сторон.

Другим аспектом изменения характера взаимоотношений банка и клиента является переход от клиентоориентированности, которая проявляется в создании удобных продуктов и каналов связи с кли-

ентами, к клиентоцентричности, означающей приоритет интересов клиента для поставщика услуг, от удовлетворения которых (не от продажи ему услуг) зависит успех сервис-провайдер.

### ВЫВОДЫ

Перенос управления рисками из поддерживающих в основные виды деятельности банка в цепочке создания стоимости, а также включение в основные виды деятельности операционного процессинга не являются формальными изменениями порядка расположения звеньев в этой цепочке. Напротив, такое преобразование модели создания стоимости отра-

жает специфику деятельности кредитной организации и ее отличие от производственных компаний, с одной стороны, и показывает важность управления рисками в существенно трансформированной экономической среде, а также влияние внутреннего процессинга на обеспечение конкурентоспособности банков, с другой стороны. В обоих случаях, а также при изменении характера отношений с клиентами важную роль играют современные технологии, которые позволяют существенно повышать качество указанных процессов, улучшать взаимосвязи с клиентами, что в конечном счете позитивно влияет на устойчивость банков.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Смирнов В.Д. Цифровизация в банковском деле: все против всех? *Финансы и кредит*. 2022;28(5):1027–1057. Smirnov V.D. Digitalization in banking: all against all? *Finance and credit*. 2022;28(5):1027–1057. (In Russ.).
2. Porter M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press; 1985. 559 p.
3. Lamarque E. Key activities in the banking industry: an analysis by the value chain. Published March, 18, 2000. URL: <https://ssrn.com/abstract=208668>.
4. Tushman M.L., O'Reilly III, C.A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*. 1996;38(4):8–30.
5. Чаплина А.Н., Максименко И.А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости. *Проблемы современной экономики*. 2021;78(2):64–68.  
Chaplina A.N., Maksimenko I.A. A new management paradigm to strike a balance between research and operations in order to achieve competitive sustainability. *Problems of Modern Economics*. 2021;78(2):64–68. (In Russ.).
6. Смирнов В.Д. Изменение модели обслуживания банками корпоративных клиентов. *Мир новой экономики*. 2022;16(2):89–102.  
Smirnov V.D. Changing the model of servicing corporate clients by banks. *The world of the new economy*. 2022;16(2):89–102. (In Russ.)

### 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. (Econ.), Assoc. Prof. of the 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 14.11.2022; принята к публикации 15.01.2023.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 14.11.2022; accepted for publication 15.01.2023.*

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