DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-130-142

УДК 336.7(045)

JEL G21

Повышение эффективности работы банка с корпоративными клиентами

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

АННОТАЦИЯ

Автор исследует изменения в условиях деятельности коммерческих банков, которые возникли в последнее время в связи с обслуживанием корпоративных клиентов. **Цель** исследования — поиск путей изменения подходов банков в сложившихся условиях к ведению дел с корпоративными клиентами для получения большей прибыли. **Теоретическую и методологическую основу** исследования составили научные труды зарубежных ученых и экспертов по вопросам повышения эффективности работы банковских организаций. Использованы **методы** качественного и количественного анализа научных публикаций, нормативно-правовых источников, ретроспективных статистических данных и аналитических материалов известных консалтинговых компаний. **В результате** автором определены направления совершенствования внутренних процессов банков: углубление анализа деятельности клиента и отрасли, в которой он работает; обеспечение высокой скорости обработки данных клиента без требования предоставления каждый раз одних и тех же документов; персонализация предложения клиенту сервиса по продуктам, цене и другим условиям, которые привлекут его расширять бизнес с таким банком; разработка банком финансовых сервисов, которые помогут клиенту направлять больше средств и внимания на свой основной бизнес. Автор делает **вывод**, что внедрение новых подходов в сотрудничестве с компаниями позволяет банкам не только решить вопросы повышения прибыльности корпоративного бизнеса, но и помочь приблизить доходность на капитал, вложенный акционерами банков, к стоимости капитала, которая является важным ориентиром инвесторов при выборе объектов капиталовложений.

Ключевые слова: корпоративное банковское дело; эффективность; цифровые конкуренты; казначейство; риски; стоимость капитала

Для цитирования: Смирнов В.Д. Повышение эффективности работы банка с корпоративными клиентами. *Финансы: теория и практика*. 2021;25(1):130-142. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-130-142

ORIGINAL PAPER

Improving Banks' Operating Efficiency with Corporate Clients

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

ABSTRACT

The author studies the recent changes in the operating conditions of commercial banks regarding servicing corporate clients. **The aim** of the study is to find ways in the current conditions to change the approaches of banks to doing business with corporate clients to get more profit. **The theoretical and methodological basis** of the study is the scientific works by foreign scientists and experts on improving the efficiency of banking organizations. The author used the **methods** of qualitative and quantitative analysis of scientific publications, regulatory and legal sources, retrospective statistical data and analytical materials of well-known consulting companies. **As a result**, the author identified areas for improving the internal banking processes: deeper analysis of the client's activities and the industry where they work; high speed of processing client data without requiring to submit the same documents each time; personalization of the offer to the client of the service according to products, price and other conditions that will attract them to develop their business with this bank; development of financial services by the bank that will help the client to direct more funds and attention to their core business. The author **concludes** that introducing new approaches in cooperation with companies allows banks not only to solve the issues of increasing the profitability of corporate business, but also to help bring the return on capital invested by banks' shareholders closer to the cost of capital, which is an important guideline for investors when choosing investment objects.

Keywords: corporate banking; efficiency; digital competitors; Treasury; risks; cost of capital

For citation: Smirnov V.D. Improving banks' operating efficiency with corporate clients. *Finance: Theory and Practice*. 2021;25(1):130-142. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-130-142

ВВЕДЕНИЕ

Экономический кризис тяжело сказывается на финансовом положении компаний во многих отраслях, что отражается и на финансовом состоянии банков. У них уменьшаются возможности по генерированию доходов, они вынуждены создавать дополнительные резервы на возможные (ожидаемые) потери по ссудам. Центральные банки стали более жестко регулировать работу банков в части уровня достаточности капитала, создания провизий и обязательной ликвидной «подушки», что в целом ведет к уменьшению прибыльности банковских операций. Появляются «цифровые» игроки на поле банковских операций, которые предлагают клиентам более удобные, дешевые и персонализированные предложения. Корпоративные клиенты ожидают от банков более плотного вовлечения в решение проблем их бизнеса, разработки и предложения сервисов, которые существенно облегчат работу казначейств по управлению денежными средствами, валютными, процентными и товарными рисками, предоставив финансовым подразделениям компаний больше времени для решения вопросов финансовой поддержки развития производства товаров и услуг и усиления конкурентных позиций в своих отраслях.

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

Корпоративное банковское дело является очень объемным рынком, на который приходится около 30% всех доходов банковской индустрии в мире, составляющих 5 трлн долларов США [1]. Банки оказывают производственным и коммерческим компаниям следующие услуги:

- предоставляют заемные ресурсы, такие как кредиты и линии для поддержания ликвидности;
- транзакционные услуги: проведение платежей, управление денежными средствами и торговое финансирование;
- продукты по управлению рисками компаний: процентные ставки свопы, хеджирование операций с иностранной валютой или товарами;
- услуги корпоративного финансирования, например, посредничество при привлечении акционерного капитала и размещении обращающихся на рынках долговых ценных бумаг при слияниях и поглощениях.

В течение многих лет бизнес-модель корпоративного банковского дела предусматривала, что банки используют свой баланс для обеспечения корпоративных клиентов кредитами и ликвидностью (по большому счету, обезличенными то-

варами, которые имеются почти у каждого банка, что и обуславливает жесткую конкуренцию между кредиторами) и параллельно развивают отношения для продажи таким клиентам высокомаржинальных продуктов, создаваемых для удовлетворения других потребностей компаний, на комиссионной основе.

В рамках подхода — кредитование и кросс-продажи — роль банка была ясна и не подвергалась сомнению: емкость баланса и возможность привязать клиента к продуктам были ключевыми источниками конкурентного преимущества банков и выступали в качестве барьеров против потенциальных новых участников рынка [2].

Однако новые тенденции в регулировании банковской деятельности, которое особенно ужесточилось после экономического кризиса 2008–2009 гг., когда рухнуло несколько очень крупных банков, что создало угрозу вере клиентов в надежность банковской индустрии в целом, а также развитие цифровых технологий существенно осложнили работу банков.

Нормативные инициативы, которые требуют от банков увеличения капитала, соблюдения определенных ограничений в структуре своих балансов, наличия резервов ликвидности, а также строгие требования по знанию своего клиента и к предоставляемой клиентом документации в рамках борьбы с отмыванием денег увеличивают затраты и снижают рентабельность банков.

Цифровые конкуренты, следуя бизнес-подходу Джеффа Безоса, основателя компании Amazon: «Ваша маржа — это моя возможность», постепенно внедряются в операции, которые традиционно выполняли только банковские учреждения, и работают в нескольких направлениях. Интернет-банки, такие как вновь созданные N 26, Atom, Monzo, Starling, Тинькофф банк и дочерние структуры традиционных банков (например, Markus от Goldman Sachs и Hello от BNP Paribas), акцентируют внимание на клиентском опыте, обеспечиваемом технологическими инновациями (искусственным интеллектом, большими данными, аналитикой, «облаком» и т.п.), и обходятся без банковских отделений. Крупные технологические компании, включая Google, Apple, Facebook, Amazon, Baidu, Alibaba, Tencent, и небанковские платежные организации, такие как Square, Stripe, PayPal, TransferWise, Gemalto, Ingenico, работают без банковской лицензии или имеют лицензию обычно с небольшим регулированием по сравнению с традиционным банком, в основном обеспечивая те или иные платежи частных лиц или

малых предприятий, сводя роль традиционных банков к хранилищам денег [3].

Несмотря на агрессивный подход цифровых конкурентов, их доля в предоставлении услуг банковского характера для корпораций пока очень низкая: 2–3% в управлении счетами компаний, 1–9% в предоставлении заемных средств, 6–12% в проведении платежей и 2–4% в посредничестве на финансовых рынках¹. При этом у крупных компаний их доля стремится к нижнему значению указанных диапазонов, что во многом объясняется тем, что такие компании сотрудничают, как правило, с крупнейшими банковскими структурами, у которых имеется серьезное отношение к внедрению современных технологий, удобных бизнесу. Кроме того, сами компании требуют сложные продукты и комплексное обслуживание, которые не под силу цифровым конкурентам.

Необходимо в этой связи отметить, что существование угрозы цифровых конкурентов традиционным банкам состоит скорее не в доле отнимаемого ими рынка банковских услуг, а в том, что они, предоставляя максимальное удобство в потреблении услуги в части скорости и круглосуточности ее оказания, а также требований к документации и адаптации услуги к потребностям клиента, ищут возможности разрушить цепочку создания банковской стоимости, в которой банки тесно связаны с клиентами и инвесторами, и нацелились на наиболее привлекательную (потому что безрисковую) часть доходов банков — банковские комиссии. И последствия реализации этой угрозы видны уже сейчас: комиссионные доходы банков снижаются. В частности, если в 2004 г. непроцентный доход банков США достигал почти 46% от операционных доходов, то в 2019 г. он упал до чуть более 30% [4].

Пока корпоративные банки остаются преобладающим поставщиком основных корпоративных банковских услуг в реальную экономику. Однако оснований для самоуспокоенности не должно быть. Чтобы оставаться востребованными и жизнеспособными, корпоративным банкам «необходимо обеспечивать превосходное качество по всей цепочке создания стоимости — в краткосрочной перспективе, чтобы сохранить доходность, а в среднесрочной перспективе — для защиты своей позиции от новых типов конкурентов» [2].

Другая сторона конкурентной среды — это соперничество за клиента между традиционными банками. С ростом объема операций, их

усложнением и географической диверсификацией компании проявляют склонность к расширению круга банков, с которыми они работают. По обеспечению транзакционных банковских операций 34% крупнейших мировых компаний работают с 11 или более банками, а 40% имеют более 150 банковских счетов. Даже самые маленькие компании обычно сотрудничают с более чем одним банком и только 16% респондентов ведут бизнес с одним банком [5].

Однако понятие основного банка, через который операции компании агрегируются и проводятся их основная часть, остается. И в этом отношении компании проявляют разумный консерватизм: никто особенно не торопится менять свой основной банк — скорее компании мотивируют свои банки развивать те операции, которые им нужны. И только, если банк не предоставляет требуемый сервис в нужном ассортименте и объеме, тогда корпоративный клиент задумается о смене своего основного банка. Клиенты в Великобритании, например, меняют свой основной банк только один раз каждые 15–20 лет согласно данным британского офиса по конкуренции и рынкам [6].

СИТУАЦИЯ С КАПИТАЛОМ БАНКОВ: РИСКИ УМЕНЬШЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ПОПОЛНЕНИЯ

Требования по увеличению банковского капитала определяются, прежде всего, озабоченностью регуляторов в части устойчивости банковской системы как надежного хранителя сбережений и текущих денежных средств ее клиентов к рискам падения платежеспособности заемщиков, на что также направлены меры по созданию банками «подушки» ликвидности. В результате банки вынуждены привлекать дополнительные средства в капитал, вследствие чего их состояние с точки зрения капитальной базы к 2018 г. стало более устойчивым. Достаточность капитала первого уровня во всем мире выросла до 6,75% по сравнению с 6,66% в 2011 г. [7]. Это значительно превышает нормативы Базеля III по взвешенному по риску первому уровню капитала банка (4,5%). Однако немногие банки в последние годы генерируют доход, который превышает стоимость их капитала [8] (в настоящее время около 12% [7]), так как средняя чистая прибыль на акционерный капитал составляет по банковской индустрии около 9,6% [7]. Основными причинами такого положения являются увеличение провизий по предоставленным кредитам и снижение комиссионных доходов.

¹ Enable Customer Centricity in Corporate Banking. Oracle White Paper. Oracle, July 16, 2019. 15 p.

Если рассматривать экономическую прибыль банков, которая рассчитывается с учетом стоимости рефинансирования, операционных затрат и провизий по рискам, и является комплексным показателем финансового здоровья банков, а также служит полезным индикатором для определения влияния давления текущих нормативных требований, цифровых и прямых конкурентов на эффективность банковской деятельности, то ситуация также не очень привлекательная, поскольку с 2014 г. этот показатель упал с 15 базовых пунктов до 6 в 2018 г. в целом по банковской индустрии в мире [9].

Как видим, ситуация с доходностью в банковской отрасли осложнилась еще до пандемии 2020 г. на фоне роста капитала банков и намного более существенного увеличения кредитования реального сектора, которое произошло как в результате номинального увеличения капитала банков, позволившее им расширить возможности по кредитованию экономики, так и удешевления заемных средств в связи с политикой «легких денег», проводимой многими центральными банками. В результате, по данным Standard & Poors, в последнее десятилетие наблюдался экстраординарный рост показателей финансовой зависимости (долговой нагрузки), который повысил только в развивающихся странах медианный уровень соотношения долга с 80% от EBITDA (прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации), т.е. был меньше располагаемых компаниями средств в 2008 г., до двукратного превышения в 2019 г. долга над объемом располагаемых компаниями средств². Переход глобальной экономики в фазу кризиса усилил давление на банки в части провизий по возросшим кредитным портфелям и еще больше усложнил положение с банковской доходностью.

Поскольку капитал банка — это основа его надежности, что является главной характеристикой банковских учреждений, а также определяет масштабы их кредитной активности, то понятна забота о его пополнении не только регуляторов, но и собственников банка. Учитывая, что имеющийся у банков капитал превышает соответствующие требования Базеля III, можно констатировать, что банки создали значительные резервы для своей деятельности и работают с этой точки зрения, как указывают эксперты McKinsey, в «зоне комфорта».

Однако, в ближайшие месяцы и годы банки, по их мнению, могут перейти в «зону осторожности», принимая во внимание вероятность вымывания от 100 до 400 млрд долларов США капитала в связи с убытками в период текущего кризиса. В этих условиях возможности накопления капитала за счет нераспределенной прибыли снизятся с уровня, эквивалентного 0,5–1 процентного пункта капитала первого уровня ежегодно, до всего 0,2–0,5 процентного пункта, что значительно замедлит органическую рекапитализацию [10]. К сожалению, привлечение средств в капитал на открытом рынке для банков представляет большую проблему из-за низкого соотношения капитализации и текущей стоимости чистых активов (0,93 в целом по бан-

**Чтобы оставаться
востребованными
и жизнеспособными,
корпоративным банкам
«необходимо обеспечивать
превосходное качество по всей
цепочке создания стоимости —
в краткосрочной перспективе,
чтобы сохранить доходность,
а в среднесрочной перспективе —
для защиты своей позиции
от новых типов конкурентов».**

ковской системе в 2019 г.) и нисходящего тренда в последние годы. В то же время конкуренты традиционных банков — технологические компании — оцениваются в разы лучше (10,36 в 2019 г. в среднем для Google, Apple, Facebook, Amazon) [11]. И перспективы роста рыночной стоимости таких инвестиций достаточно радужные. Справедливости ради стоит отметить, что конкуренция за капитал между традиционными банками и технологическими компаниями, включая финтех-компании, не совсем равная: капитализация таких компаний растет, даже если они не генерируют прибыль. Самый яркий пример — это рост капитализации компании Tesla, которая превысила стоимость трех крупнейших автопроизводителей, выпускающих в десятки раз больше автомобилей и получающих прибыль. А стоимость банков при стабильной доходности падает. Однако инвесторы вкладывают больше средства в бизнесы, которые обещают им

² URL: https://www.vedomosti.ru/salesdepartment/2020/08/24/vliyaniye-covid-19-na-kreditosposobnost?utm_campaign=newsaper_25_8_2020&utm_medium=email&utm_source=vedomosti (дата обращения: 10.12.2020).

большую доходность в будущем. Проблема с банками состоит в том, что инвесторам не кажется, что они смогут генерировать в будущем доходность выше стоимости капитала. Именно поэтому банкам стоит обратить внимание на эту проблему.

Вместе с тем, успех 350 из 1250 крупнейших банков мира, которые, по данным Ernst & Young, устойчиво показывают доходность выше стоимости капитала в последние пять лет [11], означает, что банковской индустрии не стоит воспринимать текущие тренды как «новую нормальность» низкой доходности, а лучше понять, как они достигли таких результатов и следовать их примеру, чтобы обеспечить доходность, достаточную для пополнения капитала с учетом настоящей фазы экономического цикла. Хотя сделать это будет сложно, учитывая, что рост банковского сектора продолжает оставаться сдержанным: доходы отрасли росли на 2% в год в 2014–2018 гг., что значительно ниже исторического годового роста банковского сектора, составлявшего от 5 до 6% [1].

Следовательно, банкам остается серьезно задуматься о снижении своих операционных затрат и новых направлениях получения дохода, чтобы увеличить прибыльность сверх уровня стоимости капитала. Это, безусловно, поможет решить вопросы пополнения капитала как за счет распределения части прибыли в капитал, так и привлечения средств на открытых рынках.

В нынешних условиях увеличение доходности, прежде всего, связано с максимальным удовлетворением корпоративных клиентов качеством банковского сервиса и его многогранности в таких направлениях, как ускорение и упрощение внутрибанковских процессов, использование обширной аналитики для предоставления услуг в управлении денежными средствами и рисками, связанными с деятельностью компаний, а также помощи корпоративным клиентам в финансировании цепочки поставок и продаж. Такая клиентская ориентированность взамен ориентации на продукты требует существенных инвестиций в технологии, изменения бизнес-моделей и нового подхода банковского персонала к пониманию приоритетов в работе. Главной задачей работников банка не должна являться сумма полученного (любым путем) дохода от продажи своих продуктов. Необходимо стремиться к получению клиентом удовлетворенности от помощи банка в решении кредитно-финансовых вопросов компании, которая конвертируется в приобретение довольным клиентов большего количества банковского сервиса, от продажи которого банк зарабатывает свою прибыль.

Указанное изменение подхода к работе с корпоративными клиентами является серьезным вызовом для банков, но одновременно это и возможность показать, насколько банк отличается от конкурентов.

В корпоративном банкинге помимо продукта играют роль несколько дополнительных факторов, среди которых ценообразование, оптимизированные процессы, операционное превосходство, управление взаимоотношениями и международное присутствие. В условиях интенсивной конкуренции, которая все больше выравнивает игровое поле корпоративного банковского дела на уровне продукта, чтобы избежать конкуренции исключительно по цене за коммерциализированные продукты, банки должны отличаться своим клиентским опытом и превосходством [5].

Инвестиции в указанное развитие для победы в конкурентной борьбе требуют серьезного укрепления капитальной базы банков, что, как показано выше, непросто. Особенно сложно небольшим банкам, у которых нет возможности делать такие инвестиции, или выделиться иным путем на фоне крупных конкурентов. Как следствие, такие маленькие банки прекращают свою деятельность или объединяются с более крупными, в результате количество банков во всем мире уменьшается: количество коммерческих банков, наряду с известным трендом в РФ, например, в США за период с 2009 по 2019 гг. уменьшилось на 33,3% (до 4653), а в ЕС — на 34,5% (до 11 948) [9]. У тех маленьких банков, которые остались, уменьшается объем бизнеса: в РФ с 2013 по 2020 гг. доля региональных кредитных организаций в кредитовании юридических лиц упала почти втрое — с 7,3 до 2,7% от общей задолженности корпоративных клиентов перед банками³.

ЧТО ХОЧЕТ КОРПОРАТИВНЫЙ КЛИЕНТ БАНКА

Текущей работой с банками занимаются, как правило, руководитель казначейства (если это крупная компания) или финансовый директор. Эта их работа распределяется на две части: (1) управление ежедневными операциями и (2) решение вопросов долгосрочной стратегии и управления бизнес-рисками, которые в финансовом аспекте касаются снижения потребности в оборотном капитале, включая решения по всей внешней цепочке создания стоимости (прежде всего, с по-

³ URL: https://www.raexpert.ru/researches/banks/fed_banks_2020 (дата обращения: 10.12.2020).

ставщиками и покупателями), уменьшения стоимости привлечения средств для финансирования его дефицита, а также управления рисками, связанными с растущей неопределенностью на товарных и валютных рынках.

Если в первой группе задач указанные финансовые руководители компаний стремятся к полностью цифровому и бесппроблемному управлению повторяющимися операциями, то во второй группе проблем, в решении которых сложно обойтись без квалифицированных деловых партнеров, компании хотели бы получать советы и сотрудничать с ними по широкому кругу финансовых вопросов.

При этом понимается, что текущие операции могут осуществлять многие банки, требуемого компании уровня, а в части консультаций есть серьезные различия в способности разных банков предлагать удобные и своевременные советы и услуги своим корпоративным клиентам. Но именно эти способности больше всего и ценятся компаниями. В глобальном опросе Ernst & Young 67% финансовых директоров указали, что наиболее ценными для них результатами общения со своим основным банком являются его советы, приносящие им добавленную стоимость, а 50% респондентов отметили важность новых идей и углубленного знания банком соответствующей отрасли⁴.

Корпоративные клиенты не просто ищут экспертизу по конкретному финансовому вопросу, их интересует следующее:

- инновационные идеи, которые имеют отношение к их отрасли и позволяют решать уникальные бизнес-ситуации, глядя на проблему под другим углом зрения;
- интегрированные комплексные решения, которые соединяют все разрозненные направления финансовой деятельности компании, включая операции с банками, поставщиками, покупателями, партнерами и прочими, для выработки целостного подхода;
- персонифицированные и инновационные продукты и сервис, которые помогают решать специфические проблемы компании.

Компании полностью понимают, что банки также являются коммерческими организациями, которые стремятся зарабатывать. Однако для компаний не приемлемо, когда банки пытаются убедить корпоративного клиента купить продукты или услуги, которые им не нужны. Вместе с тем,

компании готовы отдать банку больше бизнеса, если он сделает конкурентное ценовое предложение по требуемой услуге, или если банк предоставит компании интересную информацию или консультацию. При этом компании, конечно, желают получить указанные услуги «за оптимальную цену, но не хотят довести ценовые дискуссии до ситуации, которая будет не выгодна ни банку, ни компании»⁵. Как обычно, это должен быть компромисс между нормой прибыли и массой прибыли: чуть меньше доход банка по конкретной операции, но больший объем операций с клиентом, что позволяет зарабатывать больше массы прибыли на клиенте, а компания перераспределяет свои банковские операции в пользу такого банка, ко-

Конкуренция за капитал между традиционными банками и технологическими компаниями, включая финтех-компании, не совсем равная: капитализация таких компаний растет, даже если они не генерируют прибыль.

торый наиболее комплексно решает ее проблемы, что позволяет ей генерировать больше прибыли в своем профильном деле.

Для компаний нефинансового сектора экономики управление финансами важная, но не главная задача, которой является производство высоко конкурентного продукта или услуги и завоевание своего места в конкурентной борьбе на соответствующем рынке. С этой точки зрения расходы на управление финансами являются скорее неосновными затратами, размер которых считается целесообразным сократить (60% финансовых директоров крупных компаний в глобальном опросе банка HSBC в 2018 г. сообщили, что они не получали никаких дополнительных ресурсов или были урезаны в средствах в последние два года⁶), и, одновременно, увеличить доходность от управления финансами. Кроме того, финансовая часть деятельности компании должна обеспечить реализацию производственных планов компании.

⁵ Successful corporate banking: Focus on fundamentals. Ernst & Young; 2013. 30 p.

⁶ Rethinking Treasury. Executive summary. HSBC; 2018. 4 p. URL: [hsbc-cfo-treasury-survey-executive-summary.pdf](https://www.hsbc-cfo-treasury-survey-executive-summary.pdf) (дата обращения: 10.12.2020).

⁴ Successful corporate banking: Focus on fundamentals. Ernst & Young; 2013. 30 p.

Именно в этом направлении банки должны сосредоточить свои усилия, чтобы помочь решить нефинансовым компаниям указанные задачи, и, как следствие, заработать на такой кооперации.

Для крупных компаний с избытком ликвидности характерно создание собственных внутренних квазibanковских пулов, где временно свободные средства одних подразделений не размещаются на банковских счетах и депозитах, а предоставляются в рамках внутренних займов нуждающимся в денежных ресурсах дочерним подразделениям. Логика корпоративных казначеев состоит в следующем: разница между доходом по депозиту в банке и затратами при одновременном кредите в банке с учетом дополнительных банковских комиссий больше, чем стоимость прямого внутреннего займа, то есть общие корпоративные издержки при операциях внутри корпоративного пула ниже, плюс нет обязательств по предоставлению обеспечения, условия займа можно корректировать как и сколько угодно, плюс сама процедура внутреннего кредитования осуществляется несравненно быстрее, нежели это обычно делает банк.

Поэтому задачей корпоративного банка является сделать свои услуги лучше, дешевле и быстрее по сравнению с тем, как это делает корпоративное казначейство с тем, чтобы компания в целом получала больше выгод от сотрудничества с банком и могла не только сократить свои затраты на казначейство, но и повысить эффективность управления своими финансами по сравнению с работой своего казначейства. Если у банков не получается так работать, то они рискуют проиграть конкуренцию другим традиционным банкам, или компании передадут свои банковские операции собственным внутрифирменным банкам, которые выполняют функции ведения корпоративных финансов, или финтех-компаниям⁷.

У менее крупных компаний, возможно, нет задачи эффективного размещения своих средств внутри дочерних подразделений компании, но точно есть необходимость сокращения затрат на управление финансами и повышение эффективности финансовой поддержки развития производства.

В условиях растущей неопределенности практически на всех рынках при выборе своего основного банка финансовые руководители компаний уделяют особое внимание факторам стабильности и надежности такого контрагента. В то время как ценовые вопросы остаются очень важными,

значение ассортимента предоставляемых услуг, уровня сервиса и знания бизнеса клиента растет. Каждый финансовый руководитель компаний в рамках опроса Boston Consulting Group в 2018 г. заявил, что без чувства доверия к банку эти люди, отвечающие за корпоративные финансы, просто не могут размещать в банке огромные денежные средства компаний, за сохранность и преумножение которых они отвечают лично [12]. Поскольку доверие сложно и долго заслужить, указанные руководители часто считаются весьма консервативными в выборе банковских партнеров, что, в свою очередь, определяет редкую сменяемость компаниями банковских партнеров. И такой подход весьма оправдан: никто не будет рисковать деньгами компании ради немного более выгодных ценовых условий, если возрастают риски потери этих денег.

Финансовые руководители компаний хотят, чтобы их банк «помогал им расставлять приоритеты, делился передовым опытом и помогал им быть более эффективными» [12]. При этом контекст желаемого компаниями взаимодействия радикально меняется: вместо того, чтобы контактировать только с клиентским менеджером или старшим банкиром, компании хотят организовывать сотрудничество в рамках интегрированных групп банка и компании по соответствующим направлениям работы: IT-специалисты банка должны напрямую работать с IT-специалистами компании, операторы казначейства — с сотрудниками операционных отделов банка, специалисты по управлению рисками компании — с соответствующими сотрудниками банка [13].

Среди специфических направлений, в которых финансовые руководители компаний ожидают конструктивной помощи от своих банков, наиболее важными являются:

- управление дебиторской задолженностью, ее хеджирование и факторинг;
- снижение рисков, связанных с поставщиками сырья, материалов и услуг;
- финансирование цепочки создания стоимости как поставщиков, так и покупателей;
- управление валютными, процентными и товарными рисками и ликвидностью.

Приоритетами выбора компаниями банка-партнера являются по данным исследования PwC в 2019 г. (в порядке наибольшей важности):

- фондирование деятельности компании;
- продуктовые и сервисные возможности банка;
- стоимость банковских услуг;

⁷ Enable Customer Centricity in Corporate Banking. Oracle White Paper. Oracle, July 16, 2019. 15 p.

- успешная история взаимоотношений;
- общая экономическая эффективность для компании [14].

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что корпоративные клиенты ищут надежного и опытного партнера, способного предоставить удобное банковское обслуживание, а также ответственного бизнес-консультанта, который проконсультирует их по стратегическим вопросам развития бизнеса и управления финансами и связанными с ними рисками.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ БАНКОВ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Фундаментально важные для корпоративных клиентов надежность и безопасность банков, которые формируют доверие, могут в настоящих условиях реализовываться только через высокоэффективные и интегрированные с компаниями технологии и процессы, которые, в свою очередь, возможно реализовывать при ясном понимании банковским руководством перспектив такого развития. В этом контексте исследование вариантов развития будущего, то есть оценка неопределенности, требует особого внимания, потому что от утвержденного сценария будущего развития зависят объем и направления капиталовложений в такое развитие. Проблема заключается в том, что традиционно стратегия вырабатывается с использованием аналитических инструментов, которые, предполагается, могут достаточно точно предсказать стратегическое развитие. Но в условиях возрастающей неопределенности, при которой сложно достоверно выразить в цифрах будущее, «этот подход в лучшем случае мало полезен, а в худшем — совершенно опасен: недооценка неопределенности может привести к стратегиям, которые не защищают компанию от угроз и не используют возможности, предоставляемые ... неопределенностью. Другая опасность заключается в другой крайности: если менеджеры не могут найти стратегию, которая работает в рамках традиционного анализа, они могут полностью отказаться от аналитической строгости процесса планирования и основывать свои решения на интуитивном чутье» [15].

Так, например, решение многих государств полностью избавиться в среднесрочной перспективе от автомобилей с двигателями внутреннего сгорания представляется внешне привлекательным. Но если попытаться проанализировать ситуацию глобо-

ко, то окажется, что электроавтомобиль является чистым только в том месте, где он едет, а общая эффективность создания энергии для него не очень высокая. Известный российский предприниматель в области новых технологий Михаил Лифшиц отмечает, что при выработке электроэнергии на тепловой электростанции через электрические сети до автомобиля дойдет в лучшем случае 25% первоначально использованного топлива. При этом прямое использование топлива в двигателях внутреннего сгорания в сочетании с генераторами, которые рекуперруют энергию при торможении, более эффективно с точки зрения использования добываемого топлива [16]. Таким образом решения на основе популистского/поверхностного анализа могут привести не к экономии топливных ресурсов и охране окружающей среды, как декларируется, а к еще большему расходованию топлива и загрязнению природы.

Заблуждения в вопросе будущего развития крайне опасны и в банках, поскольку неверные решения не смогут помочь выиграть в конкурентной борьбе. При этом поскольку компаниям интересны комплексные сквозные решения, требующие более тесного корпоративного подключения к банкам, обновления статуса в реальном времени и полной прозрачности всех банковских функций, многоканального банкинга и превосходного цифрового взаимодействия с расширенным управлением портфелем и индивидуализированными продуктами и услугами, соответствующими уникальным отраслевым и бизнес-потребностям клиентов, основанные в том числе на глубокой отраслевой и исторической аналитике, то, похоже, что у банков нет альтернативы существенным инвестициям в цифровизацию внутренних процессов⁸. Глобально расходы универсальных банков на инновации очень велики и составляют 6–12% их доходов или 15–20% всех банковских расходов. Хотя технологии поддерживают все основные бизнес-функции, большинство банков имеют ограниченную гибкость в их использовании, работая через фрагментированную, годами сложившуюся инфраструктуру [17].

Такие инвестиции должны преследовать три цели:

- улучшение качества обслуживания клиентов за счет перехода с ориентации на продукты в продажах на всестороннее удовлетворение потребностей клиентов;

⁸ Enable Customer Centricity in Corporate Banking. Oracle White Paper. Oracle, July 16, 2019. 15 p.

- увеличение доходов на основе результатов обработки более актуальных, более глубоких аналитических данных;
- сокращение затрат за счет упрощения, автоматизации и повышения надежности внутрибанковских операций и отчетности.

При анализе текущих затрат по операции или направлению деятельности в сравнении их с эффектом от предполагаемых инвестиций целесообразно «сформировать четкое представление о том, что способствует увеличению стоимости, а что нет ... Тот факт, что деятельность менее затратная, не означает, что она создает большую ценность» [11]. То есть надо взвесить эффективность дешевых и дорогостоящих операций с учетом того, что последние вполне возможно приносят больший взвешенный по затратам доход.

Необходимо также учесть, что внедряемые банками инновации не имеют целью заменить банковских специалистов, а направляются на всестороннюю поддержку их деятельности для уменьшения их вовлеченности в рутинные операции и предоставления как можно больше информации для анализа и конструктивного диалога с корпоративными клиентами.

Так например, предлагаемая Boston Consulting Group комплексная система «интеллектуальных операций» предусматривает автоматизацию регулируемых определенными правилами повторяющихся массовых операций на основе robotic process automation. Усовершенствование сбора и обработки информации с помощью технологий Big Data и Machine Learning, Artificial Intelligence дает возможность лучше чувствовать тенденции, предсказывать будущее развитие, помогать предотвращать реализацию негативных сценариев и принимать лучшие решения.

Учитывая, что 55% сотрудников универсальных банков, занимающихся ключевыми функциями, заняты в повторяющихся процессах [18], внедрение такой системы позволяет качественно изменить работу банковского персонала в сторону более творческой аналитической работы, чтобы они могли сосредоточиться на деятельности, увеличивающей добавленную стоимость на основе глубокой обработки обширного массива данных, упрощении и повышении надежности и уменьшении ошибочности рутинных операций, сокращении времени проведения операций и требований к клиентам по предоставляемой информации, разработке и проактивном предложении компаниям сервиса, который им требуется с учетом всестороннего анализа их деятельности [19].

Основной результат таких трансформаций — это ориентация персонала на создание дополнительной стоимости банка, конвертация удовлетворенности корпоративных клиентов в больший объем покупаемых ими услуг банка, включая перевод в банк решения тех задач, которые обычно реализуются самими корпоративными клиентами. Это происходит потому, что банк, реорганизовав себя и освободившись от устаревших и дорогостоящих подходов к ведению своей деятельности, становится лучше готовым к выполнению своих традиционных задач и, что не менее важно, реализации инновационных сервисов, которые нужны его клиентам.

Разница в доходности на акции между банками, которые изменяют себя указанным образом, и банками, которые не стремятся этого делать, огромная и составляет 17 базовых пунктов (до вычета налогов) [2].

Необходимо обратить внимание на составляющие этого разрыва в доходности в контексте цепочки создания банковской стоимости, которая формируется из отношений с клиентами, разработки соответствующих продуктов и сервисов и решений по их структуризации для клиента, осуществления операций и транзакций, кредитования, предоставления инвестиционных банковских услуг.

Стратегически эффективность работы банка во многом зависит от выбора клиентского сегмента по отрасли, по объему операций, по уровню приемлемой доходности его операций, по соблюдению принципов устойчивого развития и т.д., так как эти параметры определяют приемлемость риска для банка и объемы провизий.

Правильное ценообразование означает не самые низкие цены на банковские продукты и сервис, а умение предоставить правильный продукт, когда в нем клиент нуждается, вместе с другими необходимыми клиенту сервисами с ориентацией на предоставление как можно большего количества услуг, в которых клиент реально нуждается. В результате банк получает от клиента требуемую долю операций, и цена считается в расчете на весь бизнес банка с клиентом. Часто она получается весьма высокой по отдельным операциям и низкой или средней по рынку по другим, но клиент идет на это из-за комплексного подхода банка к его обслуживанию. Большое влияние на цену сделки оказывает клиентский менеджер, который полностью погружен в дела клиента.

Полная автоматизация стандартных процессов и способность банка предоставить клиенту персонализированное предложение с учетом

его специфики по отрасли, размеру, текущему состоянию операций и т.п. определяет возможности банка по ассортименту и качеству услуг, предоставляемых корпоративному клиенту, которые, в свою очередь, способствуют перекрестным продажам. Одновременно эффективное использование капитала, пассивов, поиск их стабильных источников по стоимости и срочности для повышения эффективности активных операций является фундаментом активных операций банка по предоставлению заемных ресурсов корпоративным клиентам.

Эксперты консультационной компании Celent в специализированном исследовании тенденций корпоративного банковского дела, проведенного в кооперации с технологической компанией Finastra, отмечают, что взаимосвязь перекрестных продаж с кредитованием значительно выше по сравнению с транзакционными операциями. По их данным 75% заемщиков приобретают другие корпоративные услуги, что дает 76% всех комиссий от операций с корпоративными клиентами, поскольку для каждой торговой операции или финансируемого счета-фактуры существует потенциал для получения новых комиссионных и процентных доходов от платежей, управления денежными средствами и хеджирования [6]. Это происходит потому и тогда, когда банк в состоянии ответить на специфические запросы компании в части кредитования под активы клиента, снижения риска неплатежа покупателя, валютного, процентного, товарного рисков, уменьшения потребности в оборотном капитале. Такой комплексный подход дает увеличение на 60% объема бизнеса с клиентом и на 40% прибыли на активы, распределенные такому клиенту [13].

Практически такой подход означает персонализацию отношений с клиентом, которая основана на глубоком понимании уникальных потребностей каждого клиента и организации индивидуальной схемы сотрудничества через цифровые и человеческие каналы. Аналогичный подход может быть использован опытным сомелье, который меняет рекомендацию по вину на основе вкусов, настроения и возможностей клиента. Персонализация потенциально создает беспроигрышный сценарий для банков и клиентов, которых они обслуживают. По оценкам Boston Consulting Group, на каждые 100 миллиардов долларов активов, имеющихся у банка, он может добиться роста выручки на 300 миллионов долларов за счет персонализации взаимодействия с клиентами, которое также обеспечит существенное конкурентное преимущество банкам,

которые воспользуются им в течение следующих пяти лет [20].

Анализ структуры экономической прибыли, которую приносит работа банка с корпоративными клиентами, показывает, что примерно 1% от общего числа обслуживаемых компаний вносит наибольший вклад в ее уменьшение. Избавиться от них до погашения долга очень затратно. Вместо этого некоторые банки признали, что более эффективный путь — найти правильную модель, чтобы сделать отношения взаимно устойчивыми. Это происходит благодаря пониманию потенциала клиента, честному диалогу и составлению четкого плана действий при рефинансировании или проверке деятельности компании. Часто осознание

Большинство банкиров считают управление ликвидностью, документарный бизнес и финансирование цепочки поставок наиболее перспективными линейками продуктов, объем операций с которыми будет расти на 5–6% в год.

того, что банк отслеживает прибыльность, стимулирует улучшение ситуации, потому что клиент понимает, что ему не удастся надолго остаться неконтролируемым с дешевыми/дополнительными кредитами и пустыми обещаниями. Следующим приоритетом банка будет перевод клиента с отрицательной маржинальностью в группу с умеренной доходностью по взвешенным по рискам по активам — например, в диапазоне 2–4% [21].

С точки зрения структуры предлагаемых компаниям продуктов необходимо отметить, что на транзакционные услуги приходится более 40% глобальных банковских доходов, и ключевые факторы их роста обнадеживающе стабильны. Платежи и документарные операции были основными двигателями роста большинства банков в 2016–2019 гг. Как показывают глобальные опросы McKinsey, драйверами роста в управлении денежными средствами 71% респондентов назвали платежи, а 67% — документарный бизнес в области торгового финансирования. На втором месте в управлении денежными средствами находятся счета и депозиты, а в торговом финансировании — факторинг (и обратный факторинг).

Транзакционные валютные операции также упоминаются как важный фактор роста: 57 процентов респондентов заявили, что они были ключевым источником дохода в этот период. Однако есть признаки того, что взгляды на факторы роста начинают меняться. Большинство банкиров считают управление ликвидностью, документарный бизнес и финансирование цепочки поставок на более перспективными линейками продуктов, объем операций с которыми будет расти на 5–6% в год. Примерно каждый пятый из опрошенных считает, что управление ликвидностью и депозиты могут вырасти более чем на 10%, в то время как примерно такое же число видит то же самое в финансировании цепочки поставок [22].

Способность банков вкладывать средства в инновации, которые дают возможность уменьшить расходы и увеличить доходы, часто зависит от масштаба бизнеса. В долгосрочной перспективе растущая роль масштаба в бизнесе становится проблемой для мелких и средних игроков. Более мелкие игроки исторически могли сохранять прочную основу с корпоративными клиентами, благодаря индивидуализированным местным возможностям и прочным отношениям. Сейчас это меняется. Например, платежный бизнес находится в авангарде, поскольку усилия нескольких авторитетных глобальных транзакционных банков по изменению инфраструктуры помогают добиться гораздо более значительных масштабов преимуществ. Крупнейшие в мире игроки на рынке платежей в 2019 г. получили в 1,9 раза больше доходов на каждый доллар операционных расходов по сравнению со средними игроками. Это различие, вероятно, станет более существенным со временем, поскольку крупные игроки будут инвестировать все больше, стремясь снизить затраты и улучшить качество обслуживания, а также разрабатывать новые предложения для отражения вторжения в этот бизнес со стороны конкурентов крупных технологических и финтех-компаний. По оценкам банка Morgan Stanley и консультационной компании OliverWyman, в 2019 г. крупные игроки потратили на технологические инновации в 5–10 раз больше, чем средние провайдеры [23].

ВЫВОДЫ

Становится очевидным, что без серьезной трансформации внутренних процессов банки не смогут повысить эффективность своей работы, снизить затраты, выполнить требования регуляторов, нейтрализовать агрессию цифровых кон-

курентов, повысить доходы за счет предложения корпоративным клиентам новых услуг, которые на базе углубленных знаний о компании и отрасли, в которой она работает, направлены на всестороннюю помощь в сфере кредитно-финансового сервиса развитию бизнеса клиента.

Как следствие, банки смогут повысить прибыльность вложенного акционерами капитала, достигнуть и превысить стоимость капитала, и в результате еще больше укрепить свои балансы.

Одновременно банки смогут действовать не хуже, а скорее всего лучше крупных технологических и специализированных финтех-компаний в части подходов к обслуживанию клиентов, что, вероятно, становится одним из главных направлений конкурентной борьбы, где помимо самого продукта, важны способы и время его донесения до клиента, готовность и способность банка решить актуальные для клиента задачи, а не предложить ему любым путем своих продуктов.

Изменение парадигмы отношений банка с корпоративными клиентами смещает, по мнению автора, фокус как теоретического, так и прикладного анализа деятельности банка с эффективности традиционных банковских продуктов, предлагаемых таким клиентам, на результативность сотрудничества по более широкому кругу услуг, в том числе выходящих за рамки обычно оказываемого сервиса. Распространено мнение, что этот вопрос решает экосистема банка, под которой, однако, представляется, надо понимать не продажу через нее не связанных с банковской деятельностью продуктов (это дает дополнительный комиссионный доход, но не привязывает клиента к банку, поскольку всегда может найтись более конкурентное предложение), а предложение таких услуг, которые освобождают корпоративных клиентов от непрофильной деятельности для решения ими ключевых задач их бизнеса, уменьшая расходы на связанную с управлением собственными финансами работу и расширяя возможности для зарабатывания дополнительных доходов за счет предоставляемой банком интеллектуальной информации по бизнесу клиента. Раньше банки не видели сотрудничество в этом ракурсе с такими клиентами. Теперь это делать целесообразно.

Банки, которые следуют такому подходу, практически становятся неразрывной частью корпоративного клиента, что создает прочную основу для взаимовыгодных долгосрочных отношений, что, в свою очередь, существенно меняет подходы к оценке полезности той или иной активности банка.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Dietz M., Jenkins P., Kapashi R., Lemerle M., Mehta A., Quetti L. New rules for an old game: Banks in the changing world of financial intermediation. McKinsey Global Banking Annual Review 2018. Washington, DC: McKinsey & Co.; 2018. 52 p. URL: <https://www.mckinsey.com/pl/~media/ClientLink/New%20rules%20for%20an%20old%20game%20Banks%20in%20the%20changing%20world%20of%20financial%20intermediation/Banks-in-the-changing-world-of-financial-intermediation-GBAR.pdf>
2. Schnarr T., Pfeiffer M. Delivering excellence in corporate banking: How to protect the business model and improve performance. New York: Oliver Wyman; 2015. 29 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jul/LON-MKT10303-003-Corporate-Banking-report-2015.PDF>
3. McIntyre A., Skan J., Caminiti F. Beyond North Star Gazing. How our four winning bank models map to actual market evolution. Dublin: Accenture; 2018. 28 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-85/Accenture-Banking-Beyond-North-Star-Gazing.pdf
4. McIntyre A. Top 10 Trends for 2020. The Weather Could Get Stormy. Forbes. Jan. 09, 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/alanmcintyre/2020/01/09/10-banking-trends-for-2020-stormy-weather-ahead/?sh=2ab1a9ca1c06>
5. Singh-Jarrold B., Hines P. Connected corporate banking: Breaking down the silos. London: Finastra; 2017. 60 p. URL: https://www.finastra.com/sites/default/files/documents/2018/03/market-insight_connected-corporate-banking-breaking-down-the-silos.pdf
6. Nielsen N.P., Olsen T., Harris K. Banking strategy for the long game. Bain & Company. Sept. 17, 2017. URL: <https://www.bain.com/insights/banking-strategy-for-the-long-game/>
7. Srinavas V., Schoeps J.-T., Ramsay T., Wadhvani R., Hazuria S., Jain A. 2020 Banking and capital markets outlook: Fortifying the core for the next wave of disruption. Shanghai: Deloitte China; 2020. 56 p. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/2020-banking-and-capital-markets-outlook.html#>
8. Le Boulay G., Saudjana E., Dany J., Goyal D., Baumgärtner C., Van den Berg P., Shehu Beetz E., Benayad A., Orain F. The new reality for wholesale banks. Boston Consulting Group. Nov. 07, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/new-reality-wholesale-banks>
9. Grasshoff G., Coppola M., Pfuhler T., Bochtler S., Gittfried N., Vogt P., Wiegand C. Global risk 2020: It's time for banks to self-disrupt. Boston Consulting Group. Apr. 21, 2020. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/global-risk-time-for-banks-to-self-disrupt>
10. Buehler R., Dietz M., Fumagalli F., Levy C., Lund S., White O., Windhagen E. Banking System resilience in the Time of COVID-19. McKinsey & Company. July 28, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-system-resilience-in-the-time-of-covid-19>
11. Bellens J., Moden N., Karwel J., Meekings K., Gilder A. Banking in the new decade: Three big bets to boost profitability and free-up capital to invest in transformation. Aberdeen: Ernst & Young; 2020. 28 p. URL: <https://www.coursehero.com/file/65959861/ey-banking-in-the-new-decade-three-big-bets-to-boost-profitability-and-free-up-capital-to-invest-in-/>
12. Barbey K., Burghardt M., Dab S., Fersztand P., Jung Y., Levet J., Sénant Y., Subramanian S., Tang T., van den Berg P., Wee C.K. Corporate treasury insights 2018: A game of trust. Boston Consulting Group. June 04, 2018. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/corporate-treasury-insights-2018>
13. Fremlin P., King J., Mathias P. Understanding corporate clients: Why banks need to rethink their business models and approach to client relationship management. *Journal of Payments Strategy & Systems*. 2008;2(2):119–126.
14. Di Paola S., Cohen E., Vandenhaute D., Mannaerts M., Stebbings D., Rebel B., Borly C., Kulkarni A., Williams C., Asllanaj R., Russo B., Korykora S. Digital treasury — it takes two to tango: 2019 global treasury benchmarking survey. London: PwC; 2019. 35 p. URL: <https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/2019%20PwC%20Global%20Benchmarking%20Survey.pdf>
15. Courtney H.G., Kirkland J., Viguerie S.P. Strategy under uncertainty. McKinsey & Company. June 01, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty>
16. Ульянов Н. Мы системно боремся со здравым смыслом. Эксперт. 2020;(6). URL: <https://zaorotec.ru/content/my-sistemno-boremsya-so-zdravym-smyslom/>
Ul'yanov N. We systematically fight common sense. Expert. 2020;(6). URL: <https://zaorotec.ru/content/my-sistemno-boremsya-so-zdravym-smyslom/> (In Russ.).

17. Graseck B., Stoklosa M., Cyprys M., Hamilton B., Sharma A., Gosalia M., Miotto G., Kenny R., Edelmann C., Davis J., Rosberg M., Holroyd B., Gorski J., Lambert O. Wholesale banks and asset managers: Winning under pressure. New York: Morgan Stanley; 2018. 46 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2018/march/Wholesale-Banks-Asset-Managers-Winning-Under-Pressure-2018.pdf>
18. Rorrer J. Better everything: A faster path to creating a next-stage credit operational model. Dublin: Accenture; 2018. 10 p. URL: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-79/accenture-better-everything-faster-path-creating-next-stage-credit-operating-model.pdf
19. Hayes D., Haider L., Ravindran D., Dobrzynski L., Intriago Velez J.-C., Brackert T. Banks can outsmart the competition with intelligent operations. Boston Consulting Group. Sept. 19, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/banks-outsmart-competition-intelligent-operations>
20. Brodski S., Desmangles L., Fanfarillo S., Khodabandeh S., Palumbo S., Santinelli M. What personalization in banking really mean? Boston Consulting Group. Mar. 12, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/what-does-personalization-banking-really-mean>
21. Huber J.-A., Steclik I., Olsen T. How banks can turn around unprofitable corporate clients. Bain & Company. May 16, 2017. URL: <https://www.bain.com/insights/how-banks-can-turn-around-unprofitable-corporate-clients/>
22. Botta A., Digiacomo N., Germann F., Hoell R., Sasia E., Jain R. Global transaction banking: \$ 1 trillion question. Washington, DC: McKinsey & Co.; 2019. 11 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Global%20transaction%20banking%20The%201%20trillion%20dollar%20question/Global-transaction-banking-The-1-trillion-dollar-question.ashx>
23. Graseck B., Stoklosa M., Kenny R., Dobewva I., Shah V., Davis J., Walsh D., Rosberg M., Warsmann M., Mihov V., Fernandez P. Steering through the next cycle. Corporate & investment banks/global. New York: Morgan Stanley; 2020. 32 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/apr/Oliver-Wyman-Morgan-Stanley-Wholesale-Banks-2020.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. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia
 vdsmirnov@fa.ru

Статья поступила в редакцию 10.09.2020; после рецензирования 24.09.2020; принята к публикации 07.12.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 10.09.2020; revised on 24.09.2020 and accepted for publication on 07.12.2020. The author read and approved the final version of the manuscript.