



# Эволюция отношений банка и фирмы

**Владимир Дмитриевич Смирнов**

E-mail: [vdsmirnov@fa.ru](mailto:vdsmirnov@fa.ru), ORCID: 0000-0002-1243-5349

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

## **Аннотация**

Усиление конкуренции во всех отраслях экономики, вызванное ускоренным внедрением новых технологических достижений в производственные процессы, созданием инновационных продуктов и использованием новых бизнес-моделей, создает повышенную неопределенность в перспективах развития каждой рыночной организации. Естественной реакцией многих коммерческих структур является углубление специализации и компетенций в своем профильном бизнесе. Цель исследования — выявление обстоятельств, которые оказывают влияние на сотрудничество фирмы и банка в новых условиях.

В статье впервые рассмотрены эти отношения с точки зрения необходимости каждой из сторон совершенствовать свой собственный бизнес, что объективно требует более тесного сотрудничества между ними. По результатам исследования автор приходит к выводу, что укрепление сотрудничества фирмы и банка в кредитно-расчетных операциях и управлении связанными с ними рисками основано на преследовании каждой стороной своих собственных целей и увеличивает стоимость каждой из сторон. Формы сотрудничества фирмы и банка могут быть разные, но наиболее эффективной для каждой организации представляется партнерская форма отношений, которая позволяет получить наибольшие выгоды участникам сотрудничества и одновременно укрепить и усилить позиции в профильной для каждой стороны деятельности.

**Ключевые слова:** специализация, конкуренция, сотрудничество, взаимная выгода, эффективность, фирма, банк

**JEL:** G21, G32

**Для цитирования:** Смирнов В. Д. Эволюция отношений банка и фирмы // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 5. С. 117–132. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-5-117-132>.

© Смирнов В. Д., 2023

<https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-5-117-132>

## **Evolution of the Bank-firm Relationship**

**Vladimir D. Smirnov**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
[vdsmirnov@fa.ru](mailto:vdsmirnov@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

## **Abstract**

Increasing competition in all sectors of the economy, caused by the accelerated introduction of new technological advances in manufacturing processes, the creation of innovative products and the use of new business models, generates increased uncertainty in the development prospects of each market organization. The natural reaction of many commercial structures is to deepen specialization and

competencies in their core activities. The purpose of the study is to identify the circumstances affecting interaction between a company and a bank in the new conditions.

The article for the first time examines these relationships from the point of view of the need for each party to improve its own business, which objectively requires closer cooperation between them. Based on the results of the study, the author concludes that strengthening collaboration between a firm and a bank in the field of credit and payment operations and management of related risks is based on pursuit of each party's own goals and increases the value of each of them. Forms of cooperation between a company and a bank can be different, but the most effective for each organization seems to be a partnership form of relationship, allowing the participants of cooperation to receive the greatest benefits and, at the same time, to strengthen and reinforce their positions in the core activities of each party.

**Keywords:** specialization, competition, cooperation, mutual benefit, efficiency, firm, bank

**JEL:** G21, G32

**For citation:** Smirnov V.D. (2023). Evolution of the Bank-firm Relationship. *Financial Journal*, 15 (5), 117–132 (In Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-5-117-132>.

© Smirnov V.D., 2023

---

## **ВВЕДЕНИЕ**

Увеличение в XXI веке неопределенности и конкуренции в каждом секторе экономики в связи с технологическими инновациями, новой экологической повесткой и геополитическими обстоятельствами, которые тем или иным образом влияют на операционные процессы, продуктовые линейки и бизнес-модели, требует от каждого подразделения фирмы сосредоточиться прежде всего на работе по повышению эффективности профильной деятельности корпораций<sup>1</sup> как в части операционных процессов, так и в решении стратегических вопросов. Финансовая служба особо востребована в этой работе, потому что обладает всеми детальными и сводными данными о деятельности фирмы и является единственным подразделением, которое может рассматривать указанные процессы и вопросы с точки зрения максимизации прибыли и обеспечения устойчивого роста стоимости компании, что имеет первостепенное значение для инвесторов, ожидающих адекватной отдачи на вложенные ими в компанию средства. Соответственно, финансовые службы существенно меняют приоритеты в распределении своего времени, концентрируясь на аналитической деятельности для выработки предложений по решению тактических и стратегических задач фирмы и автоматизируя рутинные операции, ранее считавшиеся основными. Одновременно они пытаются освободиться от направлений работы, которые не определяют позицию компании на рынке ее основных продуктов и на которых специализируются отдельные организации, обладающие высококачественной экспертизой в соответствующей области.

В данной статье предполагается исследовать теоретические предпосылки установления и развития взаимоотношений банка и компании в части, касающейся кредитно-расчетных операций фирмы и управления связанными с ними рисками, с одной стороны, и возможностями, способностями и рисками кредитных организаций<sup>2</sup>, возникающими при

---

<sup>1</sup> В контексте данной статьи словами «фирма, компания, корпорация» обозначаются любые нефинансовые рыночные организации, за исключением малых предприятий.

<sup>2</sup> Под словами «банк» и «кредитная организация» понимаются универсальные традиционные банки.

исполнении указанных операций по поручению фирмы, — с другой стороны. В частности, предпринимается попытка ответить на следующие вопросы:

- создает ли сотрудничество фирмы и банка в указанной области дополнительную стоимость для каждой из сторон; если да, то каким образом;
- насколько совпадают интересы фирмы и кредитующего ее банка;
- какую форму должны принять отношения банка и фирмы, чтобы как можно выгоднее для каждой стороны организовать такое сотрудничество, в результате которого и фирма, и банк смогли бы усилить свои позиции в профильной для каждой стороны деятельности и увеличить свою стоимость.

Прояснение указанных вопросов важно потому, что одним из направлений работы корпоративных финансовых служб, которое фундаментально не определяет положение компании на рынке и ее финансовую эффективность, являются кредитно-расчетные операции фирмы, а также управление связанными с ними рисками. Главными в повышении компанией своей стоимости и конкурентоспособности выступают качество производимого фирмой товара, его цена и наличие на рынке, удобство пользования им потребителями, а также углеродный след при производстве товара, этически правильные отношения внутри компании и с окружающим ее обществом.

В то же время для кредитных организаций управление денежными средствами, предоставление долгового финансирования и управление связанными с ними рисками является профильной деятельностью. Последние 15 лет (после финансового кризиса 2008–2009 гг.) банки находятся под постоянным и усиливающимся давлением со стороны регуляторов, а также активно появляющихся цифровых конкурентов, что определяет стремление кредитных организаций, помимо повышения своей эффективности за счет использования цифровых инструментов, найти новые направления устойчивого получения доходов. Их целью является увеличение прибыли и на этой основе привлекательности для инвесторов в виде повышения своей рыночной стоимости, которая существенно снизилась в последние двадцать лет и обеспечивает в целом по глобальному банковскому сектору одну из самых низких доходностей на вложенный капитал среди всех отраслей мировой экономики. В период с 2005 по 2022 г. соотношение рыночной капитализации и бухгалтерской оценки капитала всей банковской индустрии в мире сократилось более чем в два раза — с 2 до 0,8, а значение этого мультипликатора во всех остальных отраслях экономики, наоборот, увеличилось с 2,4 до 2,7. При этом снижение рентабельности банковских операций определило уменьшение указанной оценки стоимости банков на 48%, а ухудшение рынком оценки перспектив роста банковского сектора — на 52%<sup>3</sup>.

Одним из факторов, влияющих на указанную оценку стоимости банков, является усиление неопределенности в деятельности предприятий, которым они предоставляют кредиты, на что регуляторы реагируют ужесточением пруденциального надзора. В свою очередь, уровень кредитных рисков связан с разрывом между той информацией, которой располагают банки, и той, которой владеет потенциальный заемщик. Уменьшение этой информационной асимметрии необходимо банкам, чтобы адекватно оценивать риски, связанные с возвратом ссужаемых средств. Традиционно эта ситуация представлялась как конфликт между банком, стремящимся получить информацию о заемщике, и фирмой, которая эту информацию скрывает или неохотно раскрывает. Вместе с тем логично предположить, что если фирма заинтересована в заемном финансировании, которое дешевле, чем привлечение средств от акционеров, то тогда у нее есть стимулы предоставить кредитору требуемую информацию. Если же компании постоянно требуются заемные ресурсы, то такая мотивация по передаче конфиденциальной информации о своем бизнесе

<sup>3</sup> *Banking on a sustainable path. McKinsey's global banking annual review / McKinsey & Company, December 01, 2022, 46 p.*

только усиливается, чтобы создать больше уверенности у кредитора и, возможно, улучшить условия финансирования. Сокращение информационной асимметрии и улучшение на этой основе оценки банковских рисков означает уменьшение резервов на возможные потери по ссудам, которые формируют кредитные организации, что, в свою очередь, создает основания для улучшения финансовых условий кредита и повышения финансового результата банка. В этой ситуации выигрывают обе стороны.

Указанные обстоятельства создают базу для укрепления взаимоотношений между фирмой и банком. Вопрос только в том, насколько и в какой степени кредитные организации готовы к кредитной поддержке нефинансовых компаний.

## **ИЗМЕНЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ КОРПОРАТИВНОЙ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ**

Управление рисками является одной из основных функций финансовой службы фирмы. Но если раньше в сферу ее обязанностей входило управление рисками, связанными с расчетами и заимствованиями, то теперь на эту службу возлагается задача оценивать риски в любом направлении деятельности компании и предлагать мероприятия по их уменьшению, если не устранению (подробно эта тема исследована в работе [Смирнов, 2022]). В данном контексте важность управления расчетно-кредитными рисками отходит на второй план, потому что возможные проблемы, связанные с операционной деятельностью, стратегическим развитием и бизнес-моделью фирмы, могут причинить на порядок более серьезный ущерб компании с точки зрения (в порядке возрастания угрозы) генерации прибыли, устойчивого роста стоимости и самого существования компании. Источником корректной оценки ситуации и разработки адекватных предложений по решению проблемы в фирме является интегрированная информация о каждом направлении ее деятельности, оперативный доступ к этой информации (желательно в режиме онлайн) и возможность/способность ее всестороннего анализа с позиции влияния на финансовый результат. В конечном счете лучшее понимание бизнеса, знание внешней ситуации и перспектив ее развития позволяет компаниям успешнее справляться с окружающей их неопределенностью.

Такое смещение приоритетов было замечено еще в 2010 г. в ходе опроса финансовых директоров более чем 1900 международных корпораций, которые сообщили, что «больше не сосредотачиваются исключительно на финансовых рисках, а все активнее занимаются снижением корпоративных рисков во всех их многочисленных формах». Одновременно было засвидетельствовано, что те фирмы, финансовые службы которых комплексно подходят к сбору и анализу всесторонней информации о своей компании и о конкурентной среде и способны предсказывать на этой основе перспективы ее развития и принимать взвешенные бизнес-решения для управления указанными рисками, обеспечивают на достаточно репрезентативном отрезке времени в пять лет устойчиво более быстрый рост доходов и EBITDA, а также большую отдачу на вложенный в фирму капитал по сравнению с компаниями, которые не придерживаются такого подхода<sup>4</sup>.

Во многом такой результат связан с возможностями, предоставляемыми новыми цифровыми технологиями. Использование их для стандартизации, упрощения и ускорения на этой основе рутинных процессов позволяет снизить издержки и при прочих равных условиях улучшить его. Применение искусственного интеллекта для сбора и обработки большого объема неструктурированных данных помогает финансовой службе продуктивно анализировать разносторонние сведения о деятельности компании, часто не связанные ее фрагменты, выявлять закономерности, которые без обработки такого объема информации было бы невозможно обнаружить.

<sup>4</sup> *The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study. IBM, 2010. 68 p. (15, 20–21).*

Вклад в создание дополнительной стоимости обеспечивается углубленным пониманием финансовой службой цепочки создания стоимости в фирме и, соответственно, носит для нее стратегический характер, поскольку позволяет сохранять и увеличивать конкурентное преимущество на рынке профильного продукта, что положительно влияет на динамику стоимости компании. То есть здесь мы видим амбидекстриальный подход (*ambidextrous approach*) [Tushman, O'Reilly III, 1996] к использованию цифровых инструментов в достижении финансовой эффективности с точки зрения повышения операционной производительности, с одной стороны, и финансовой результативности в виде роста ее стоимости за счет усиления конкурентоспособности по продуктам и бизнес-модели — с другой. Второй аспект в современных условиях безусловно важнее первого, но это не значит, что стоит пренебрегать первым. Работа по ним должна двигаться параллельно.

При производстве своего продукта фирма взаимодействует с поставщиками сырья и компонентов, технологическими партнерами. В этом контексте фундаментально важным является положение М. Porter [Porter, 1985, с. 34] о том, что «получение и сохранение конкурентного преимущества зависит не только от того, какую модель цепочки создания стоимости использует фирма, но и от того, как фирма вписывается в общую систему создания стоимости», под которой подразумевается «коалиция» с другими компаниями. Этот вывод приобрел особую актуальность в настоящее время, так как одним из ключевых трендов в современной экономике является усиление специализации фирмы на производстве своей группы продуктов, что часто понимается как создание и сохранение права собственности на основные технологии и ноу-хау и не всегда — как сборка конечного продукта из комплектующих, которые произведены другими компаниями в рамках конкурентной борьбы за право их поставки. Иными словами, основным фактором, определяющим конкурентоспособность фирмы, является концентрация на создании продукта в той его части, которая обеспечивает наибольшую добавленную стоимость: инновации продукта, технологии и бизнес-модели.

То есть наблюдается увеличивающееся привлечение владельцами бренда (собственниками прежде всего инновационной технологии создания конечного продукта) сторонних производителей важнейших компонентов (если не всего продукта) по запатентованным технологиям. Такие производители получают в бизнес-практике обозначение «производитель оригинальных изделий» (*original equipment manufacturer — OEM*), которые предназначены только для использования на конвейере заказчика или на уполномоченном сборочном производстве, а не для свободной продажи под его брендом. Выбор в пользу такого стороннего производителя вместо собственного производства часто связан с экономией на стоимости соответствующего компонента. Но, как отмечают J. D. Hunter и R. W. Cooksey [Hunter, Cooksey, 2004], намного более значим прирост финансовой эффективности компании от сосредоточения времени, усилий и капитала на деятельности по созданию ценности, которая обеспечивает конкурентное преимущество, повышение общей производительности и безопасность для долгосрочного выживания фирмы. М. Gottfredson, R. Puryear и S. Phillips [Gottfredson et al., 2005] подчеркивают, что теперь важно не само по себе обладание возможностями, а в первую очередь способность компании контролировать критически важные направления своей деятельности и максимально использовать их.

Если в базовых операционных процессах промышленных компаний не обязательно должно присутствовать собственное производство основных частей конечного продукта, то вполне естественно, что компании в рамках этого подхода стараются освободиться и от самостоятельного занятия другими видами деятельности, которые обслуживают указанную профильную активность, передавая их, насколько это возможно, специализирующимся на таких видах деятельности организациям. Это начиналось с привлечения клининговых компаний вместо содержания штата уборщиков, затем распространилось

на логистический сервис, юридические услуги, сервисную поддержку оборудования, услуги в области информационных технологий и т. д. В последние двадцать лет компаниям активно предлагается аутсорсинг бухгалтерских услуг. Такое развитие представляется вполне логичным и подтверждает предположение М. Porter о том, что «различия между цепочками создания стоимости конкурентов являются ключевым источником конкурентного преимущества... в том числе за счет особенностей цепочки создания стоимости каждого из них» [Porter, 1985, с. 36], которые возникают в результате кооперации с компаниями, специализирующимися на непрофильной деятельности фирмы.

Выбор стороннего поставщика специализированных услуг определяется его способностями, которые, согласно D. Feeny, M. Lacity и L. P. Willcocks [Feeny et al., 2005], делятся на три группы, а именно: компетентность в доставке услуги/продукта, компетентность в отношениях и компетентность в преобразованиях. Компетентность в оказании услуг / предоставлении продукта связана со способностью поставщика реагировать на операционные потребности клиента. Компетентность в организации отношений связана с готовностью поставщика соответствовать целям клиента. Трансформационная компетентность — это способность поставщика удовлетворять потребности клиента в улучшении обслуживания. Сопоставляя возможности поставщиков со стратегическими задачами организации, компания может установить партнерские отношения в области аутсорсинга, которые, скорее всего, позволят преуспеть в достижении ее бизнес-целей. Характеристики отдельных моделей аутсорсинга приведены в табл. 1.

Таблица 1

**Модели аутсорсинга**

	Общепринятая	Коллаборативная	Трансформирующая бизнес
Цель	Передача поддержки специализированному поставщику, чтобы сократить расходы и сосредоточить внимание менеджеров на основных проблемах	Модернизация неосновных процессов, чтобы сократить расходы и обеспечить гибкость для реагирования на изменяющиеся потребности бизнеса	Изменение модели работы бизнеса, чтобы добиться значительного и устойчивого повышения производительности на уровне предприятия
Партнерская роль	Функция поддержки	Реинжиниринг и запуск второстепенных процессов	Сотрудничество в целях трансформации бизнеса
Подход	Стандартизированные услуги. Плата за каждую транзакцию. Узкий масштаб и небольшой объем услуг	Гибкие, адаптированные услуги. Ценообразование на основе результатов и доли прибыли. Масштабирование услуг для удовлетворения меняющихся потребностей бизнеса	Интегрированные услуги для основного бизнеса. Структура вознаграждения, основанная на результатах, с распределением рисков. Ускоренное предоставление услуг
Типичные выгоды			
Видимые в начале сотрудничества	20–50% экономии средств. Доступ к передовому опыту	До 50% экономии затрат. Доступ к навыкам, обеспечивающим конкурентоспособность	До 50% экономии затрат. Доступ к критически важным навыкам
Видимые в ходе сотрудничества	Тот же устойчивый уровень обслуживания. Уровень финансового риска не меняется	Более высокий, стабильный уровень обслуживания. Повышенная гибкость и скорость выполнения операций	Более высокий, стабильный уровень обслуживания. Повышенная гибкость, скорость выполнения операций. Повышение качества управления рисками
Результаты			Доходы увеличиваются. Основа конкуренции в части переданных на аутсорсинг операций изменяется

Источник: [Clements et al., 2004].



С точки зрения производства конкурентного продукта и генерации прибыли от его продажи управление полученной выручкой, расчеты с поставщиками и привлечение заемных ресурсов для пополнения оборотного капитала или реализации инвестиционных проектов являются производными операциями от указанной профильной деятельности фирмы, что позволяет квалифицировать эти операции как неосновные в цепочке создания стоимости фирмы. При этом, как отмечено выше, важность других направлений деятельности корпоративной финансовой службы только возрастает, поскольку она сосредотачивает внимание на содействии повышению эффективности тех сфер работы фирмы, которые определяют ее конкурентоспособность.

Весь смысл изменения приоритетов корпоративной финансовой службы состоит в том, чтобы, освободившись от рутинных обязанностей, заняться исследованием возможностей повышения эффективности деятельности каждого подразделения компании с точки зрения максимизации ее прибыли и обеспечения устойчивого роста ее стоимости в целом. Для этого компании необходимо провести глубокий анализ работы каждого подразделения, выявить имеющиеся недостатки и возможности улучшения не в части изменения технологий специфических процессов, а в части повышения финансового результата деятельности подразделений, чем большинство из них не озадачено, так как имеет другие обязанности, за выполнение которых несет прямую ответственность. Это теперь является прямой обязанностью финансовой службы и постоянным процессом, крайне важным для акционеров и кредиторов, в котором сложно использовать помощь консультационных компаний, сервис которых направлен на решение конкретной задачи и является, как правило, разовой услугой, за результат внедрения которой консультанты не несут ответственности.

Такая эволюция корпоративной финансовой функции подтверждается и глобальным опросом финансовых функционеров международных корпораций во многих секторах экономики, проведенным Ассоциацией дипломированных сертифицированных бухгалтеров (*Association of Chartered Certified Accountants — ACCA*) при содействии компании PwC в 2021 г.<sup>5</sup>

Углубление специализации компаний на своей профильной деятельности, особенно на той ее части, которая дифференцирует фирму от ее конкурентов по основному продукту, означает на современном этапе развития мировой экономики владение инновационными технологическими решениями по созданию продукта в целом и отдельных его компонентов. Соответственно, основные усилия и средства компании сосредоточивают на этих направлениях деятельности, в то время как в отношении иных они пытаются применить менее затратные способы повышения эффективности. В этом контексте стало вполне логичным создание *shared services centres* — служб централизованного обслуживания (СЦО) какого-то одного функционала разных подразделений, особенно поддерживающих сервисов, в том числе в разных географических локациях международных корпораций, которые позволяют сконцентрировать однородную работу в одном месте, стандартизировать процессы, обеспечить ускоренную обработку данных и выдачу отчетов, которые необходимы для анализа текущей деятельности фирмы. Для финансовой службы перенос в СЦО рутинных операций позволяет повысить сосредоточенность на аналитической работе. Одновременно концентрация определенных процессов и операций в СЦО способствует повышению их операционной эффективности и качества выполняемых работ, хотя уровень компетенций в них и качество предоставляемых услуг не всегда соответствуют высокому уровню организаций, которые узко специализируются на отдельных областях такого сервисного обслуживания. В частности, это относится к проведению расчетных и валютных операций, долговому финансированию, а также управлению связанными

<sup>5</sup> *Finance function: seizing the opportunity / ACCA and PwC. July 2021, 78 p.*

с ними рисками, которые являются естественным следствием производственно-торговой деятельности фирмы, но профильными только для кредитных организаций.

Таким образом, у фирм, помимо традиционного использования банков для осуществления расчетов и получения кредитной поддержки, появляются основания для привлечения их к более плотному сотрудничеству, исходя из двух целей: во-первых, упростить и стабилизировать кредитно-расчетную поддержку профильного бизнеса, а во-вторых, более широко использовать знания и возможности банков в довольно специфической области управления указанными рисками. Достижение этих целей повышает эффективность профильного бизнеса фирмы и способствует увеличению ее стоимости. В этом контексте выглядит логичным, что процесс передачи сторонним специализированным организациям производства основных компонентов и деталей профильного продукта повторяется и в аутсорсинге фирмами таких поддерживающих функций, как расчетно-кредитные операции и управление соответствующими рисками, что в целом соответствует концепции разделения труда, которое обеспечивает повышение качества продукта (услуги), а также снижение его (ее) стоимости за счет эффекта масштабирования.

Аутсорсинг фирмами кредитно-расчетных операций и управления связанными с такими операциями рисками, как поддерживающих их профильную деятельность функций, позволяет банкам укрепить отношения с ними, расширить доходную базу через продажу более широкого круга своих продуктов и повысить рентабельность операций в расчете на используемые активы.

### **Роль корпоративного сектора в доходах банков**

По данным McKinsey, из совокупных доходов глобальной банковской индустрии в 6,5 трлн долл. США в 2022 г. розничные операции (с физическими лицами) принесли 2009 млрд долл., операции по поддержке деятельности корпораций (*corporate and commercial banking*) — 2702 млрд долл., платежные операции — 966 млрд долл., управление состояниями — 398 млрд долл. и операции на рынках капиталов — 830 млрд долл.<sup>6</sup> Эти сегменты существенно отличаются друг от друга по рентабельности: отношение затрат к доходам в 2019 г. в розничном бизнесе составляло 62% (данные только по Европе) [Kent et al., 2020], в корпоративном секторе банковской деятельности — 45–49%, в инвестиционном секторе — 62%<sup>7</sup>. С точки зрения генерирования прибыли (до оплаты налога) очевидна привлекательность корпоративного банковского дела по сравнению с розничным, в котором выше маржа, но выше и риски: первый создает добавочную стоимость в размере 1432 млрд долл. США, а второй (если включить в него самый конкурентный платежный бизнес, в котором более 70% объема доходов приходится на розничный сегмент) — 1130 млрд долл. (расчеты автора на базе<sup>8</sup>). А если корпоративный сегмент работы банков объединить с инвестиционным, поскольку там учитывается обслуживание крупных компаний наряду с сервисом на рынках капиталов, то комплексное обслуживание бизнеса приносит банкам 1747 млрд долл. добавочной стоимости (расчеты автора). Таким образом, комплексное обслуживание корпораций — не только самый крупный сегмент банков по доходности, но и самый прибыльный.

Важность корпоративного сектора экономики (производство товаров и услуг юридическими лицами, за исключением индивидуальных предпринимателей и неформальных бизнесов) определяется и его вкладом в создание добавочной стоимости. Так, из

<sup>6</sup> *Banking on a sustainable path. McKinsey Global Banking Annual Review 2022 / McKinsey & Company. December 2022: 46.*

<sup>7</sup> *The New Reality for Wholesale Banks / The Boston Consulting Group. November 07, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/new-reality-wholesale-banks>.*

<sup>8</sup> *Global Payments 2019. Tapping into pockets of growth / The Boston Consulting Group. 2019: 27.*



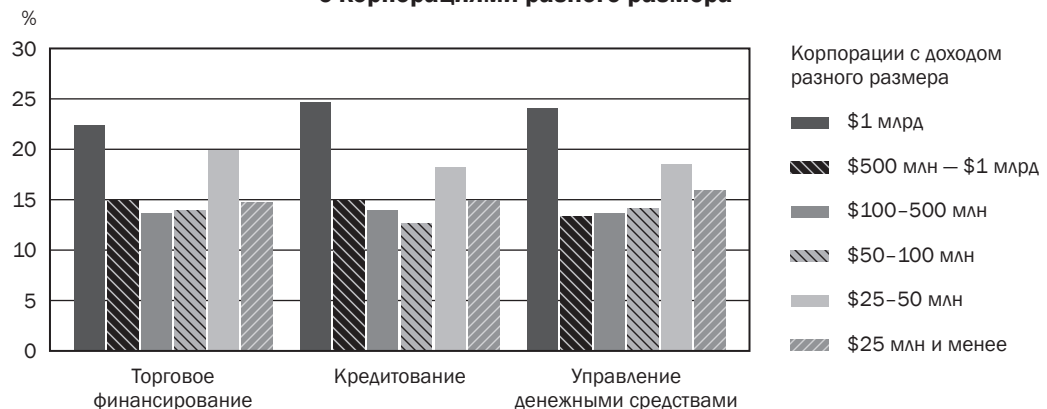
сгенерированной в 2018 г. совокупной добавочной стоимости всеми странами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в сумме 61 трлн долл. США на указанный сектор пришлось 38 трлн долл., или 62,2%. При этом создаваемая крупными корпорациями (с годовыми доходами более 1 млрд долл.) добавочная стоимость составляла в 2016–2018 гг. в валовом внутреннем продукте (ВВП) стран ОЭСР 27%, увеличившись с 17% в 1994–1996 гг.<sup>9</sup>

Необходимо отметить, что в последнее десятилетие произошла серьезная трансформация структуры доходов банков, в которой в 2014 г. такие ключевые банковские операции, как кредитные («хлеб и масло» банковской индустрии), занимали 55% глобальных банковских доходов, а 45% приходилось на платежи, управление активами и инвестиционное банковское дело. В 2021 г. соотношение между этими видами операций в банковских доходах полностью поменялось, поскольку вознаграждение по кредитным операциям стало составлять только 45% в общей структуре доходов<sup>10</sup>. Представляется, что указанное изменение является не следствием снижения спроса на ссуды со стороны нефинансового сектора экономики, а следствием востребованности некредитного сервиса банков со стороны корпоративных казначейств, которые в рамках своей перестройки вынуждены все больше внимания уделять повышению эффективности внутрикорпоративных процессов, что оставляет им все меньше времени, средств и персонала для осуществления традиционных операций и, соответственно, ведет к увеличению спроса на услуги сторонних организаций, в т. ч. банков.

Анализ направлений обслуживания корпораций в крупных международных банках во всем мире показал, что наибольшие доходы в кредитовании, торговом финансировании и управлении денежными средствами приносят операции с корпорациями с годовой выручкой более 1 млрд долл. США, в то время как доходы от операций с менее крупными компаниями намного меньше, хотя количественно их в несколько раз больше. Доля отдельных групп компаний в соответствующих направлениях корпоративного банкинга показана на рис. 1.

Рисунок 1

**Распределение доходов банков от операций с корпорациями разного размера**



Примечание: автор внес незначительные изменения в визуальное представление данных на рисунке. Источник: Beyond the traditional relationship model. Transitioning to digitally powered, end-to-end, platform-driven corporate banking. Finastra. 2021.

<sup>9</sup> A new look at how corporations impact the economy and households / McKinsey Global Institute, June 2021. p. 84.

<sup>10</sup> The great divergence. McKinsey global banking annual review 2021 / McKinsey & Company, December 2021, p. 54.

При этом отраслевой анализ свидетельствует, что в целом по миру наибольший спрос на кредитные услуги банков обеспечивают корпорации обрабатывающей промышленности, энергетики и добывающей промышленности и крупные технологические компании; торговое финансирование более всего востребовано у компаний энергетической и добывающей отраслей, сельского хозяйства, розничной и оптовой торговли; сервисом по управлению денежными средствами чаще всего пользуются корпорации обрабатывающей промышленности, энергетики и добывающей промышленности, а также торговые компании. В период до 2026 г. самый высокий рост ожидается от операций банков по управлению денежными средствами и торговому финансированию, в то время как кредитование будет расти более умеренными темпами<sup>11</sup>, что, очевидно, связано, с одной стороны, с более скромными по сравнению с кредитованием объемами этих операций, т. е. более низкой базой для расчета темпов роста, а с другой — с растущей востребованностью управления денежными средствами со стороны корпоративных казначейств и пересмотром цепочек поставок сырья и материалов в связи с деглобализацией мировой торговли.

Развитие корпоративного бизнеса банков некоторые эксперты связывают с выходом кредитных организаций за пределы их ключевого бизнеса в направлении создания маркетплейсов небанковских продуктов, превращением коммерческих банков в платформы по предоставлению услуг сторонних организаций («СберМаркет», например) или перенаправлением части капитала банков не в кредитные продукты, а в акции предприятий, не связанных с профильной банковской деятельностью. Логику такого подхода объясняет идея диверсификации основной деятельности банков для извлечения выгоды от кажущихся перспективными направлений небанковской деятельности, в предположении, что новые бизнесы привлекут дополнительных клиентов, которые увеличат пассивы банков и проявят интерес к кредитным и расчетным операциям. Между тем глобальное исследование компании McKinsey показало, что в целом по мировой экономике 80% роста доходов приходится на профильную деятельность компаний. В финансовом сегменте экономики основной бизнес обеспечил при сравнении темпов роста в 2005–2009 гг. и 2015–2019 гг. 65% роста доходов, еще 16% — непосредственно связанные с ним направления деятельности. Концентрация на ключевых компетенциях в собственном традиционном бизнесе и развитие тесно связанных с основной деятельностью направлений работы позволяют зарабатывать акционерам на 1 п. п. больше совокупного дохода (дивиденды и рост акций) по сравнению с организациями, которые отходят от профильной деятельности<sup>12</sup>.

Банки прекрасно осознают эти обстоятельства и поэтому полагают, что наибольшую привлекательность для корпоративных клиентов представляет их способность предлагать решения в области их основных компетенций, основанные на понимании бизнеса клиента, что особенно важно в условиях усиления неопределенности на профильных рынках корпоративных клиентов. Для этого кредитные организации тщательно изучают и реализуют возможности уменьшения себестоимости и, что не менее важно, создания новых продуктов. Поэтому знание банком бизнеса своего клиента позволяет им разговаривать на одном языке и принимать совместные решения, содействующие достижению указанных целей клиентов. Другими ключевыми для корпоративных клиентов преимуществами банков являются широкая линейка банковских продуктов и услуг, а также стратегические консультации по финансовым вопросам. Небанковские услуги в рамках сотрудничества с корпорациями большинство кредитных организаций не считает особенно важными для

<sup>11</sup> *Beyond the traditional relationship model. Transitioning to digitally powered, end-to-end, platform-driven corporate banking / Finastra. 2021, p. 22.*

<sup>12</sup> *The ten rules of growth / McKinsey & Company. August 2022, p. 12.*

дифференциации себя от своих конкурентов. Оценка важности каждого фактора для своих корпоративных клиентов руководителями крупных международных банков, отвечающих за разные направления обслуживания корпораций, данная в рамках глобального опроса в 2022 г., приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Оценка банками важности отдельных факторов  
своей деятельности в сотрудничестве с корпоративными клиентами  
(в % от количества отвечающих в глобальном опросе)**

	Кри- тично	Важно	Средняя важность	Мало- важно	Неважно
Индивидуальные решения, основанные на понимании бизнеса клиента	53	38	9	0	0
Стратегические финансовые и рыночные консультации	38	41	9	6	6
Корпоративная связь с банком	29	41	15	9	6
Широта и глубина предложения продуктов и услуг	26	62	12	0	0
Предоставление кредита в кратчайшие сроки	26	53	12	6	3
Географическое присутствие банка	26	24	29	12	9
Возможности цифрового самообслуживания	18	47	26	3	6
Самые дешевые продукты или услуги	15	29	47	6	3
Уникальные услуги благодаря экосистемному партнерству	12	38	32	15	3

Примечание: цифры округлены и поэтому могут не давать в сумме 100%.

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

**Варианты сотрудничества банка и фирмы**

Отношения банка и корпорации определяются очень специфическими для каждой стороны интересами, которые возникают и развиваются независимо от влияния другой стороны, но, как показывает практика, могут взаимовыгодно удовлетворяться сотрудничеством этих организаций. Общая картина факторов и процессов, влияющих на такое сотрудничество каждой стороны, показана в табл. 3.

Таблица 3

**Факторы и процессы,  
определяющие взаимные интересы банков и фирм**

Факторы, определяющие поведение организации	Действия банков и фирм (корпораций)	Последствия для корпораций	Последствия для банков
<i>Макроусловия</i>	<i>Стратегические</i>		
Технологический прогресс	Автоматизация операций на основе цифровизации	Уменьшение влияния ошибок человека на качество и скорость производства	Создание более удобных для клиентов продуктов и способов коммуникации
Глобализация / локализация бизнеса	Оптимизация цепочек поставок и продаж	Увеличение внешних рисков и снижение внутренних	Создание более комфортных условий для местных клиентов
Углубление специализации в профильном бизнесе	Повышение производительности и внедрение инноваций	Улучшение операционной эффективности и создание новых продуктов и бизнес-моделей	Концентрация на профильных банковских операциях и поддержка клиентов через около-банковские услуги
Экологическая повестка	Уменьшение углеродного следа	Создание более экологических продуктов	Усиленное внимание в кредитном анализе к экологическим рискам
Дерегулирование в области финансов	Встроенные финансовые продукты	Комплексное обслуживание покупателей	Расширение продуктовой линейки

Факторы, определяющие поведение организации	Действия банков и фирм (корпораций)	Последствия для корпораций	Последствия для банков
Микроусловия	Организационно-технические		
Удержание и развитие клиентской базы	Клиентоцентричная структура фирмы	Персонализация обслуживания покупателей продуктов	Персонализация обслуживания покупателей продуктов
Эффективность риск-менеджмента	Особый контроль за внутренними рисками	Повышение текущей эффективности и долговременной устойчивости фирмы	Адаптация моделей риск-менеджмента под изменяющиеся регуляторные условия и обстоятельства деятельности клиентов
Максимизация прибыли	Снижение себестоимости производимых товаров и услуг и создание новых продуктов	Повышение способности фирмы к самофинансированию дальнейшего развития и передача специализированным организациям тех видов деятельности, которые не дифференцируют ее на рынке профильных продуктов	Поиск новых направлений доходов от комплексного обслуживания клиентов с максимальной автоматизацией рутинных процессов и использованием технологических инноваций для уменьшения рисков
Устойчивое развитие	Приоритет долгосрочного развития над краткосрочными результатами	Создание бизнес-модели, которая на базе концентрации фирмы на своей профильной деятельности обеспечивает ее высокую конкурентоспособность	Развитие долгосрочных отношений с корпоративными клиентами
Рост капитализации	Повышение конкурентоспособности на основе инноваций	Устойчивый рост отдачи на вложенный акционерами капитал	Обеспечение доходности на капитал до уровня средней по всем отраслям экономики

Источник: составлено автором.

Внешние макроэкономические факторы, как правило, создают неопределенность в деятельности рыночных организаций, которая увеличивает риски и не уменьшает информационную асимметрию между участниками сделок на рынке. Действие микрофакторов определяется стратегией самой организации, направленной на предотвращение несистематических рисков.

В основе отношений банка и фирмы лежит интерес к созданию стоимости каждой стороной в результате сотрудничества. Величина создаваемой стоимости зависит от уровня сотрудничества сторон, обусловленного масштабом деятельности, возможностями и способностями каждой стороны. Причины, которые двигают фирмы и банки навстречу друг другу, характер и уровень их взаимоотношений на каждом этапе их эволюции систематизированы в табл. 4.

Таблица 4

#### Эволюция сотрудничества фирмы и банка

Уровень отношений	Действия, которые необходимы...		Характер отношений фирмы и банка в контексте интересов каждой стороны
	...фирме	...банку	
1. Спорадические отношения (разовые сделки)	Провести расчеты с поставщиками, покупателями, персоналом, налоговой службой	Организовать корреспондентские отношения с банками-контрагентами и заработать на комиссиях за переводы. Банк особенно не изучает фирму, за исключением требований комплаенса	Фирма может иметь счета в нескольких банках и соответствующие расчеты осуществляет в каждом отдельном случае, исходя из наличия средств на счете и размера взимаемой банком комиссии. Отношения с банком строятся по принципу «заказ операции фирмой — исполнение ее банком»

Уровень отношений	Действия, которые необходимы...		Характер отношений фирмы и банка в контексте интересов каждой стороны
	...фирме	...банку	
2. Трансакционные отношения (разовые контракты)	Привлечь кредит на пополнение оборотных средств или иной банковский кредитный продукт для обеспечения торговых операций (гарантия, аккредитив, факторинг и пр.)	Иметь в наличии достаточные ресурсы в пассивах, которые укладываются в требуемые фирмой сумму, срок и валюту кредита. Провести оценку рисков по данному заемщику с тем, чтобы определить размер процентной ставки и/или комиссии, обеспечение, ковенанты. Необходим стандартный анализ учредительных документов и финансовой отчетности фирмы с тем, чтобы уложиться в установленный банком приемлемый уровень риска	Фирма исследует возможности нескольких банков и выбирает наиболее подходящий по условиям кредит с учетом суммы, срока, банковского вознаграждения, обеспечения и ковенант. Банк рассматривает кредит как разовую сделку
3. Начальный уровень сотрудничества	Разместить временно свободные средства	Расширить круг размещающих депозиты фирм для увеличения активных операций	Фирма выбирает банк, предлагающий наиболее выгодные условия. На этом этапе банк может предложить учитывать объем и срок размещения депозитов при определении условий расчетов и кредитной поддержки фирмы
4. Сотрудничество на уровне развитых отношений	Необходимо иметь постоянную кредитную поддержку развития своей профильной деятельности, так как собственных средств, генерируемых операционной деятельностью, а также средств акционеров не хватает. Фирма готова представить информацию, которую требует банк для корректной оценки кредитных рисков	Провести углубленный анализ деятельности фирмы сверх уровня стандартной оценки кредитных рисков с использованием данных о бизнес-модели фирмы, ее поставщиках, рынке ее основных продуктов, перспективах развития, конкурентах и т. п. Появляется возможность перекрестных продаж других банковских продуктов. Банк вкладывает значительные средства в осведомленность о деятельности фирмы	По требованию банка все или существенную часть необходимых банковских продуктов фирма приобретает в данном банке. Кредитная поддержка осуществляется в форме кредитных линий, которые используются фирмой по мере необходимости
5. Партнерские отношения	Перевести расчетно-кредитную поддержку фирмы на аутсорсинг, который осуществляется банком в рамках соглашения о партнерских отношениях, определяющего основные параметры автоматического исполнения банком отдельных операций фирмы (суммы, сроки, стоимость, обеспечение и т. п.)	Обеспечить совместимость банковской инфраструктуры с системами управления ресурсами предприятия (ERP) и управления казначейскими операциями (TMS) и создать соответствующие коммуникационные каналы. Выстроить автоматическую расчетно-кредитную поддержку фирмы в рамках соглашения с ней, касающегося не только указанной поддержки, но и управления дебиторской и кредиторской задолженностями, а также рисками фирмы, возникающими в ходе проведения указанных операций	Всесторонняя поддержка банком расчетных и кредитных потребностей фирмы, а также управление соответствующими рисками. Фирма освобождается от части непрофильной работы, повышает ее качество и уменьшает соответствующие риски и затраты. Банк получает долговременного корпоративного клиента, потребности в банковском обслуживании которого охватывают многие банковские продукты

Источник: составлено автором.

Исходя из данных табл. 4 становится очевидным, что в основе стремления каждой стороны развивать отношения между фирмой и банком находятся их фундаментальные интересы по повышению эффективности собственного бизнеса, максимизации прибыли и росту стоимости. Y. Guo, J. Holland и N. Kreander [Guo et al., 2014] отмечают, что именно развитые отношения фирм и банков лучше всего удовлетворяют запросы корпоративных клиентов на банковские продукты. Но это не единственный эффект установления продвинутых партнерских отношений с банком, поскольку для финансовой службы фирмы в этом

случае становится возможным практически полностью сосредоточиться на аналитической работе по максимизации прибыли и созданию долговременного устойчивого роста стоимости своей компании.

Можно предположить, что партнерские отношения банка с фирмой не являются выгодными для последней, так как привязывают ее к одной кредитной организации. Такая логика применима, но только если рассматривать эти отношения с точки зрения разницы в цене на банковские услуги. Если же принять во внимание, что практически у всех банков большинство банковских продуктов одинаковы, т. к. они в основном коммодитизированы, то различие в цене таких продуктов небольшое и несущественно для фирмы, если взамен ей предоставляется поддержка в непрофильной для нее деятельности, надежность которой является как раз крайне дефицитным товаром, особенно в периоды экономических кризисов или временного ухудшения финансового положения компании. При этом сэкономленные силы и средства от поиска лучшего банковского предложения фирма, скорее всего, направит на зарабатывание денег в производстве своих ключевых товаров, рентабельность которого, как правило, на порядок выше разницы в цене банковских продуктов от разных кредитных институтов.

Удовлетворение меняющихся интересов корпоративных клиентов является далеко не тривиальной задачей. Но именно ее сложность позволяет решившим эту задачу банкам выделиться среди конкурентов, а ее трудновоспроизводимость — обеспечить устойчивость превосходства над другими. Такой подход к конкуренции работает, как доказывают в работе авторы концепции конкуренции способностей [Stalk et al., 1992], в профильной деятельности любого сектора экономики.

Кредитные организации в этом случае еще активнее реализуют свои возможности по всестороннему обслуживанию корпорации через создание нового направления услуг для фирм. Партнерские отношения позволяют удерживать корпоративных клиентов, бизнес с которыми является одним из ключевых направлений деятельности универсальных кредитных организаций. Комплексный подход к обслуживанию корпоративного клиента, когда банк в состоянии ответить на различные специфические запросы компании, обеспечивает, как отмечают P. Fremlin, J. King, P. Mathias [Fremlin et al., 2008], увеличение на 60% объема бизнеса с клиентом и на 40% прибыли на активы такого клиента.

Наряду с увеличением доходов на базе укрепления отношений с корпоративными клиентами банки уменьшают свои риски по их кредитованию за счет лучшего знания их бизнеса, а это, в свою очередь, позволяет создавать меньшие резервы по ссудам, что позитивно влияет на прибыль кредитных организаций.

Более того, долговременные отношения с такими клиентами позволяют не только расширить набор продаваемых банком услуг, но и считать экономическую эффективность их продажи не в расчете на один продукт, а по всему объему операций с фирмой, что делает возможным предложение одних продуктов дешевле рынка, а других — несколько дороже. Но клиенту важны в этом случае их доступность и готовность партнерского банка конструктивно подходить к их предоставлению.

В результате партнерские отношения оказываются выгодными как нефинансовым, так и кредитным организациям, каждая из которых расширяет свои возможности по генерации доходов и прибыли через углубление специализации на своей ключевой деятельности, снижение себестоимости, создание инновационных технологий, продуктов и бизнес-моделей, а следовательно, и увеличение стоимости организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Как правило, теоретические исследования по теме взаимоотношений фирмы и банка посвящены уменьшению информационной асимметрии для кредитора и удовлетворению потребности фирмы в кредите. В статье впервые рассмотрены эти отношения



с точки зрения необходимости для каждой стороны совершенствовать свой собственный бизнес, что объективно требует более тесного сотрудничества между ними и позволяет эффективнее достичь поставленных ими целей в своей сфере.

Такой подход создает условия для комплексного анализа предпочтений и причин взаимодействия фирмы и банка в рыночных отношениях, когда любая кооперация между экономическими агентами не только направлена на удовлетворение прямой потребности в товаре или услуге, но и является одним из инструментов создания стоимости как покупателем, так и продавцом. Иными словами, любая трата денег корпоративным покупателем, конечно, подвергается анализу целесообразности приобретения именно этого товара или услуги именно у данного продавца. Но имеется приоритет более высокого порядка — как эта покупка повлияет на генерирование стоимости компании покупателя. И если для создания более высокой стоимости надо купить более дорогой товар или услугу и таким образом обеспечить надежность производственного процесса и качество готовой продукции, то такое решение будет принято. Именно в этой парадигме развиваются отношения между фирмой и банком, являющимися, соответственно, покупателем и продавцом банковских услуг.

Исследование позволяет сделать следующие выводы:

- углубление сотрудничества фирмы и банка в кредитно-расчетных операциях и управлении связанными с ними рисками увеличивает стоимость каждой из сторон;
- в рамках такого сотрудничества интересы фирмы и кредитующего ее банка совпадают, хотя каждая сторона преследует свои собственные цели;
- фирма и банк выбирают такую форму сотрудничества, которая наиболее им подходит. При этом самой эффективной для каждой стороны представляется партнерская форма отношений, которая позволяет получить наибольшие выгоды партнеру по сотрудничеству и одновременно укрепить свои позиции в профильной для каждой стороны деятельности.

### Список источников / References

1. Смирнов В. Д. Трансформация отношений корпораций с банками // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2683–2702 / Smirnov V.D. (2022). Transformation of Corporate Relations With Banks. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki – Issues of Innovative Economic*, 12 (4), 2683–2702.
2. Clements S. et al. (2004). CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing. John Wiley & Sons. 320 p.
3. Feeny D. et al. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 41–48.
4. Fremlin P. et al. (2008). Understanding corporate clients: Why banks need to rethink their business models and approach to client relationship management. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 2 (2), 119–126.
5. Gottfredson et al. (2005). Strategic Sourcing: from Periphery to Core. *Harvard Business Review*, 83 (2), 132–139.
6. Guo Y. et al. (2014). An exploration of the value creation process in bank-corporate communications. *Journal of Communication Management*, 18 (3), 254–270.
7. Hunter J., Cooksey R. (2004). The Decision to Outsource: A Case Study of the Complex Interplay Between Strategic Wisdom and Behavioural Reality. *Journal of Management & Organization*, 10 (2), 26–40. <https://doi.org/10.5172/jmo.2004.10.2.26>.
8. Kent S. et al. (2020). New decade, new crisis. European Retail Banking Radar. Kearney.
9. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 559 p.
10. Stalk G. et al. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70 (2), 57–69.
11. Tushman M.L., O'Reilly III C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8–30.

**Информация об авторе**

**Владимир Дмитриевич Смирнов**, кандидат экономических наук, доцент департамента мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

**Information about the author**

**Vladimir D. Smirnov**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Статья поступила в редакцию 10.05.2023  
Одобрена после рецензирования 06.07.2023  
Принята к публикации 05.10.2023

Article submitted May 10, 2023  
Approved after reviewing July 6, 2023  
Accepted for publication October 5, 2023