

**УСИЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ БАНКА И КОРПОРАЦИИ****Владимир Дмитриевич СМИРНОВ**

кандидат экономических наук, доцент департамента мировой экономики и мировых финансов,  
 Финансовый университет при Правительстве РФ,  
 Москва, Российская Федерация  
 vdsmirnov@fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>  
 SPIN-код: 1160-3133

**История статьи:**

Reg. № 394/2023  
 Получена 21.08.2023  
 Получена  
 в доработанном виде  
 04.09.2023  
 Одобрена 18.09.2023  
 Доступна онлайн  
 28.12.2023

**Специальность:** 5.2.4,  
 5.2.5

**УДК** 336.64, 336.71  
**JEL:** G21, G32

**Ключевые слова:**

специализация,  
 финансовый результат,  
 взаимная выгода,  
 увеличение стоимости  
 организации

**Аннотация**

**Предмет.** Особенности взаимодействия нефинансовых компаний и банков в современных условиях.

**Цели.** Поиск направлений укрепления сотрудничества банка и фирмы через усиление специализации и компетенций каждой стороны для повышения их прибыли и стоимости.

**Методология.** Используются логический и системный подходы, общенаучные методы анализа и синтеза эмпирических данных, анализа теоретических подходов к рассмотрению проблематики.

**Результаты.** Эндогенные факторы деятельности нефинансовых компаний и банков вынуждают повысить уровень кооперации корпоративных финансовых служб и кредитных организаций.

**Область применения.** Результаты могут быть использованы в работе корпораций и банков, при преподавании дисциплин корпоративных финансов и банковского дела в высших учебных заведениях.

**Выводы.** Осложнение экзогенных обстоятельств заставляет компании усиливать свои компетенции и специализацию, что неизбежно приводит к необходимости укрепления сотрудничества с организациями, специализирующимися на производстве товаров и услуг, которые используются в изготовлении готовой продукции, но не дифференцируют компании от конкурентов на соответствующем рынке. Одним из направлений такого сотрудничества является углубление взаимодействия корпоративной финансовой службы и банка, что обеспечивает выгоду каждой стороне от увеличения возможностей по сосредоточению на своей профильной деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

**Для цитирования:** Смирнов В.Д. Усиление взаимосвязи и взаимозависимости банка и корпорации // Финансы и кредит. — 2023. — Т. 29, № 12. — С. 2767 — 2794.  
<https://doi.org/10.24891/fc.29.12.2767>

**Введение**

В XXI в. кумулятивное нарастание проблем, связанных с технологической революцией, изменением предпочтений потребителей, климатической и геополитической волатильностью, заставили фирмы резко углубить свою специализацию, чтобы быть способными успешно конкурировать не только за счет

снижения себестоимости, но и прежде всего в выводе на рынок инновационных продуктов и новых бизнес-моделей. Для достижения успехов в этой работе компаниям требуется сосредоточиться на повышении своих ключевых компетенций, автоматизируя решение других задач или оставляя их на исполнение специализирующимся на них организациям. Такой подход напрямую касается деятельности корпоративной финансовой службы, которая, помимо осуществления учета и контроля, составления отчетности и управления денежными средствами, вынуждена теперь сосредоточиться на работе, связанной с совершенствованием внутренних операционных процессов в подразделениях и содействием инновационному развитию компании, через призму повышения финансового результата фирмы. Новые задачи оставляют мало времени для традиционной деятельности, которую компании стараются максимально автоматизировать и одновременно пытаются найти иные способы повышения эффективности реализации расширенного функционала финансовой службы. В частности, востребована более активная роль обслуживающего фирму банка в выполнении работы этой службы в осуществлении расчетно-кредитных операций и управлении соответствующими рисками.

Универсальные банки, в свою очередь, находятся под усиливающимся давлением со стороны регуляторов, увеличивающих требования к капиталу и уменьшению рисков, конкуренции нео-банков, себестоимость ряда банковских продуктов которых значительно ниже, и нефинансовых компаний, которые активно внедряют новые подходы к обслуживанию своих клиентов с проникновением в отдельные элементы некогда целостной цепочки создания банковской стоимости. В этих условиях универсальным банкам необходимо найти новые источники доходов и прибыли. И указанные запросы корпоративных клиентов создают для этого уникальную возможность.

Теоретические аспекты исполнения корпоративной финансовой функции и отношений фирмы и банка привлекают внимание академических экспертов. В частности, можно отметить работы M. Amiti и D.E. Weinstein [1], Y. Aoki [2], W. Bransah [3], K. Blickle, C. Parlato и A. Saunders [4], H. Degryse, S. Kokas, R. Minetti и V. Peruzzi [5], F. De Marco и T. Wieladek [6], H.-C. Lin, J.-C. Huang и C.-F. You [7], I. Malafrente, S. Monferra, C. Porzio и G. Sampagnaro [8], D. Neuhann и F. Saidi [9], M.A. Petersen [10], P. Polak, D.C. Robertson и M. Lind [11], A. Shamshur и L. Weill [12], M. Storz, M. Koetter, R. Setzer и A. Westphal [13]. Исследования авторов сосредоточены на совершенствовании работы финансовой службы в рамках ее традиционных обязанностей, а отношения банка и фирмы рассматриваются как устоявшаяся данность. Настоящая статья дополняет существующую литературу выводами об общемировом тренде на усиление взаимосвязи и взаимозависимости банка и корпоративной финансовой службы, которые в силу специфических для каждой стороны причин вынуждены укреплять сотрудничество для улучшения собственного финансового результата и повышения своей стоимости.

## Ценностные ориентиры фирмы в реализации финансовой функции

Происходящие в мире изменения заставляют фирмы по-новому относиться к функционалу, который выполняет финансовая служба, задаться вопросом о том, каким образом она может помочь компании повысить свою эффективность в условиях возрастающей неопределенности в технологиях, на рынках, в приоритетах потребителей. Считавшиеся ранее основными задачи учета, контроля и составления отчетов могут в значительной мере быть автоматизированы, что повышает точность получаемых данных и скорость их представления. Очевидно, что решение этих задач само по себе не влияет на улучшение конкурентных позиций фирмы. Вместе с тем интеллектуальные возможности финансовой службы позволяют ее использовать в других направлениях деятельности: прежде всего в поиске недостатков во внутренних операциях фирмы с точки зрения целесообразности расходования тех или иных ресурсов, материальной мотивации повышения производительности труда, эффективности закупок и продаж, определения финансовой рациональности внедрения инноваций. Финансовые последствия реализации рисков в этих областях на порядок выше, чем в чисто финансовых операциях, что определяет целесообразность включения финансовой службы в работу других подразделений компании для уменьшения или устранения таких рисков и поиска вместе с подразделениями таких решений, которые позволят повысить их вклад в улучшение финансового результата компании в целом.

Подавляющее большинство финансовых директоров согласны с тем, что их службы должны являться блюстителями финансовой эффективности фирмы, для активного влияния на которую их обязанности, однако, должны выйти за пределы традиционных. При этом некоторые функции, которые обычно считаются финансовыми (помимо указанных), например, распределение денежных средств на инвестиции, далеко не все руководители корпоративных казначейств рассматривают как свое безусловное право, поскольку на самом деле это вопрос стратегического развития, который должен решаться с учетом не только мнения финансовых факторов. В результате с учетом текущего ограниченного функционала только пятая часть финансовых директоров в мире считает деятельность их службы отвечающей необходимости содействия решению стратегических задач компании, принимая во внимание ее способности<sup>1</sup>.

Таким образом, очевидно, что требуется уточнение направлений деятельности корпоративной финансовой службы для обеспечения наибольшего ее вклада в достижение главных целей фирмы: максимизации прибыли и устойчивого роста ее стоимости. Соответственно, если раньше это подразделение занималось преимущественно цифрами и контролем, то теперь оно должно быть плотно вовлечено в решение бизнес-проблем. В частности, это касается следующего:

– снижение производственных и прочих нефинансовых рисков организации;

<sup>1</sup> Is the Finance Function Ready for the Future? Boston Consulting Group, September 2022, 17 p.

- определение новых возможностей для бизнеса;
- создание стимулов для повышения эффективности в каждом направлении деятельности компании.

Кроме того, пристальное внимание к целостности, видимости и анализу данных означает, что все бизнес-системы должны иметь возможность разговаривать друг с другом на одном языке с использованием потока данных в режиме реального времени.

Востребованность финансовой службы в углубленной аналитической работе по совершенствованию внутренних производственных процессов с точки зрения повышения финансового результата в целом по компании определяет необходимость изменения приоритетов ее деятельности с автоматизацией большинства рутинных процессов учета, контроля и составления отчетов, что позволяют новые технологии, а также в передаче части работы финансовой службы по исполнению операций, которые не дифференцируют компанию на рынке ее готовой продукции, специализирующимся на них организациям. При этом основными принципами при выделении работ для исполнения их на стороне являются следующие:

- позиционирование по отношению к основному бизнесу — чем меньше стратегическое влияние процесса, тем больше вероятность того, что его следует передать специализированному поставщику;
- компетентность — чем выше квалификация работников требуется для выполнения операций, не влияющих на дифференциацию продукции компании от конкурентов, тем более вероятным является перевод соответствующих функций на аутсорсинг;
- сложность — чем сложнее процесс, непосредственно не связанный с основными операциями, тем больше вероятность того, что он будет реализован в экспертных центрах, специализирующихся на его выполнении.

Консультационная компания Capgemini, разрабатывающая в числе прочего предложения по аутсорсингу операционных функций, считает, например, целесообразным<sup>2</sup> передачу организациям, занимающимся выполнением отдельных бизнес-процессов для корпоративных клиентов, всех операций, связанных с кредиторской задолженностью, дебиторской задолженностью (за исключением разработки кредитной политики и урегулирования споров с должниками), проведением банковских операций. McKinsey добавляет<sup>3</sup> к указанным таким операциям казначейства и управления затратами, как оптимизация денежных

<sup>2</sup> Rising to the New Challenges of Transactional Services in the Public Sector. Capgemini, 2012, 20 p.

<sup>3</sup> Getting more out of offshoring the finance function. *McKinsey in Finance*, 2007, no. 23, pp.13–17.

средств, управление подверженностью риску, фондирование производственной деятельности, мониторинг текущего счета, учет валютного риска.

Следуя этим рекомендациям, многие компании обнаружили, что выполнение рутинных финансовых функций специализированными на вспомогательных по отношению к основным операциям может снизить соответствующие затраты до 70%. General Electric, например, сначала передала на аутсорсинг работу по кредиторской задолженности и платежам, а затем регулирующую деятельность, соблюдение нормативных требований, управление денежными средствами и различные уровни поддержки принятия решений. В таких случаях, как GE, финансовые директора рассматривают внешних провайдеров не просто как поставщиков разовых услуг, а как составную часть финансовой операционной модели<sup>4</sup>.

Поскольку финансовая служба избавляется от части своих задач по бухгалтерскому учету и управлению финансами, которые автоматизируются или передаются на аутсорсинг, ожидается, что она возьмет на себя больше работы, имеющей коммерческую ценность. Один из руководителей центра компетенций по управлению финансами, рисками и борьбе с мошенничеством глобальных бизнес-центров корпорации IBM отметил в связи с этим, что в то время, как повышение операционной эффективности остается приоритетом, финансовый директор и финансовая команда становятся стратегами и специалистами по увеличению доходов в поисках новых источников прибыли и возможностей для роста<sup>5</sup>. Соответственно меняется роль финансовой службы в системе управления бизнесом, как это показано на *рис. 1*. При этом ожидается, что финансовый директор будет не только выполнять роль бизнес-партнера, но и участвовать в принятии стратегических решений и, что, наверное, самое важное, содействовать созданию стоимости компании.

Для этого основные компетенции финансовых работников смещаются, по данным глобального опроса Ernst & Young руководителей финансовых служб крупнейших международных компаний<sup>6</sup>, с технических компетенций на навыки работы с данными, процессами и технологиями, а стоимость этих служб сокращается.

Согласно компании CrossCountry Consulting, США, данный подход начал применяться с 2010 г., и в настоящее время видны существенные изменения в распределении времени финансовой службы на решение различных задач, а также затрат на ее функционирование, как это показано на *рис. 2*.

<sup>4</sup>Traditional vs Modern Concept of the Finance Function: a Digital Evolution. CrossCountry Consulting, 2022, February 3. URL: <https://insights.crosscountry-consulting.com/traditional-vs-modern-concept-of-the-finance-function>

<sup>5</sup>Finance and Talent: How to Succeed in the Digital Era. Workday, 2017. URL: <https://www.workday.com/content/dam/web/uk/documents/feature-stories/fs-finance-and-talent-uk.pdf>

<sup>6</sup>How a reimaged tax and finance function can improve your bottom line. Ernst & Young, 2020, 20 p.

Важно, что сокращение расходов на финансовую службу сочетается с инвестициями в автоматизацию ее рутинных операций и предоставляет ей больше возможностей для усиления аналитического потенциала за счет цифровых технологий. Таким образом, уменьшение бюджета означает и улучшение прямой экономической эффективности финансовой функции, и повышение ее результативности, действенности и положительного влияния на финансовый результат компании в целом, что является, наверное, самым главным итогом трансформации финансовой функции.

Можно предположить, что прежнее представление о финансовой службе, которая ведет учет материальных ценностей и оперирует денежными средствами, созданными предприятием, или привлекаемыми извне, устаревает. Намного важнее становится ее работа по содействию генерированию прибыли за счет уменьшения расходов и увеличения доходов внутри компании через повышение операционной эффективности и внедрение инноваций в производство, продажи и бизнес-модель компании. В этих направлениях находятся главные источники максимизации прибыли и роста стоимости компании, а, следовательно, и основная энергия этой службы должна быть направлена на решение вопросов, возникающих в ключевой деятельности фирмы, где последствия реализации рисков для компании в целом на порядок выше рисков чисто финансовых.

### **Перспективы максимизации прибыли банками**

Усиление кооперации с кредитными организациями в связи с целесообразностью более интенсивного использования их компетенций в содействии корпоративным финансовым службам в управлении кредитно-расчетными операциями и связанными с ними рисками определяет необходимость анализа заинтересованности банков в такой кооперации.

Действия регуляторов после финансового кризиса 2008—2009 гг. заставили банки во всем мире фундаментально улучшить свою капитальную базу, управление рисками и ликвидную позицию, что существенно повысило их устойчивость к неожиданным изменениям в макроэкономической среде. Кроме того, банки увеличили свои доходы и прибыль, но не настолько, чтобы сохранить отдачу на капитал, которая была до этого кризиса. Более того, рентабельность капитала существенно снизилась (в среднем на 20-30% до уровня ниже 10%, как это показано на *рис. 3*), а большинство банковских продуктов «коммодитизировалось», то есть они стали стандартными или очень похожими во всех кредитных организациях.

Экстраполяция текущей ситуации в глобальной банковской индустрии компанией McKinsey показывает<sup>7</sup>, что к 2030 г. рентабельность банковского капитала упадет в среднем ниже 7,2%, в то время как стоимость капитала находится на уровне 10%, что означает продолжение деятельности без экономической прибыли. Как

<sup>7</sup> The future of banks: A \$20 trillion breakup opportunity. McKinsey Quarterly, 2022, 13 p.

следствие, акции банков торгуются с растущим дисконтом по отношению к другим отраслям, который увеличился с 15% в 2000 г. до 70% в 2022 г. Это означает, что глобально инвесторы голосуют против недостаточной по сравнению с другими отраслями текущей и, главное, перспективной прибыльности банковских операций, что указывает на трудности в будущем с привлечением акционерного финансирования и вероятное уменьшение доли текущих собственников банков в случае увеличения капитала. Между тем объем банковских операций постоянно растет и прогнозируется их дальнейшее увеличение в будущем: ожидается, что общая сумма банковских активов увеличится с 370 трлн долл. США в 2022 г. до 500-550 трлн долл. США к концу текущего десятилетия.

Возникает парадоксальная ситуация, когда банки показывают устойчивость к кризисным явлениям и увеличивают объемы своих операций, что означает, что они надежно хранят временно свободные средства общества и востребованы потребителями, но одновременно рентабельность этих операций низкая. Свидетельствует ли низкая доходность о слишком большой конкуренции в банковской отрасли, которая снижает цены, или банковские клиенты не готовы платить больше за оказываемые им услуги, поскольку имеются альтернативные варианты размещения средств, долгового финансирования и осуществления платежей? Многие эксперты, включая McKinsey, полагают, что это является результатом несовершенства существующей банковской бизнес-модели, которая не отвечает изменившимся запросам потребителей банковских услуг, желающих более глубокого, комплексного и персонализированного подхода к их обслуживанию, который обеспечивает серьезные дополнительные доходы и прибыль, как это делают в своей сфере деятельности мировые лидеры по капитализации — Apple, Amazon, Google, Microsoft, PayPal и Spotify. Более того, эта бизнес-модель не соответствует изменившимся основам конкуренции, которые смещаются, особенно в сфере B2B, с ценовой и продуктовой конкуренции в сторону более качественного и комплексного обслуживания клиента с ориентацией на содействие повышению эффективности его профильного бизнеса.

В этих условиях банкам нет смысла продолжать бесконечную гонку за клиентом путем конкуренции по цене банковских продуктов, то есть уменьшать доходы и прибыль, поскольку таким образом невозможно обеспечить лояльность клиента и надолго привязать его к себе [14]. Необходимо разрабатывать новые оригинальные предложения, которые будут интересны клиентам за пределами парадигмы ценовой конкуренции, и направлены на получение ими выгод в других важных для потребителей банковских продуктов плоскостях.

Многие эксперты говорят о необходимости повышения уровня перекрестных продаж, но это все равно является чисто продуктовой и ценовой конкуренцией, результаты которой, безусловно, интересны клиентам, но она не дает устойчивых преимуществ провайдеру услуг, так как всегда найдется конкурент, который перебьет ваше предложение. Приоритизация такого рода конкуренции над

созданием особого подхода к обслуживанию компании с акцентом на создание комфортных условий получения сервиса уязвима в связи со следующим.

- Ценовая конкуренция по коммодитизированным продуктам, как правило, имеет мало шансов на успех в конкурентной среде с точки зрения повышения рентабельности операций.
- Цифровые конкуренты пытаются с помощью новых технологий вклиниться в цепочку создания стоимости банками через предложение отдельных эффективных решений в области финансов (например, управление денежными средствами) и банковского или околобанковского сервиса (например, управление кредиторской и дебиторской задолженностью) корпоративным клиентам, что уменьшает банковские комиссии и в ряде случаев уменьшает плотность контакта кредитной организации с клиентом.
- Ожидания корпоративных клиентов изменились в сторону получения комплексного обслуживания, а не покупки отдельных продуктов.

Очевидно, что в связи с этим банкам было бы правильно разрабатывать новые предложения, которые отвечают потребностям клиента не в плане более низкой цены, а в предоставлении сервиса по имеющимся продуктам нового уровня.

Если в розничном банковском деле важную роль в этом плане играют иррациональные приоритеты, характерные для поведенческой экономики, такие как, например, предпочтение потребления банковских продуктов (депозиты, карты), связанных с меньшим углеродным следом даже за более высокую цену<sup>8</sup>, то для корпоративного сектора большое значение имеет способность банка увеличить возможности клиента по усилению концентрации на его профильном бизнесе, обеспечении его устойчивого развития, что позволит ему больше заработать, то есть максимально учесть ключевые предпочтения компании в сотрудничестве с банком, за что она скорее всего готова передать большинство (если не все) банковских операций и поделиться с банком частью своей прибыли. Более того, использование банками современных цифровых технологий для обработки операций, анализа данных и обеспечения коммуникаций позволяет глубже внедриться в деятельность клиентов с помощью услуг в режиме реального времени, которые невозможно было себе представить всего несколько лет назад.

Логична в связи с этим рекомендация Boston Consulting Group корпоративным банкам ориентироваться на услуги с высокой добавленной стоимостью, интеллектуальные консультации и концентрацию на глубинных интересах клиентов, что позволяет, по опыту этой консультационной компании, увеличить доходы на 5-10%, а операционную эффективность на 10-20%<sup>9</sup>. При этом одним из самых

<sup>8</sup> Green growth: Unlocking sustainability opportunities for retail banks. McKinsey & Company, 2023, 6 p.

<sup>9</sup> Reinventing Corporate and Investment Banks. Boston Consulting Group, 2020, 17 p.



главных эффектов усиления клиентоцентричности является снижение стоимости активов, взвешенных по риску (поскольку такой подход позволяет намного лучше узнать заемщика), которое означает существенное снижение резервов по ссудам корпоративным клиентам, что немедленно оказывает положительный эффект на прибыль кредитной организации. Конкретные направления изменения методов работы банков для достижения указанных целей приведены в *табл. 1*.

Что банкам целесообразно добавить в своей стратегии, так это сосредоточенность на тех областях, которые являются наиболее перспективными с точки зрения не объема, а прибыли. Для этого надо активно использовать существующие или создавать новые направления работы, которые отвечают этому критерию, с возможным отказом от малорентабельных операций. Тесно связанной с решением этой задачи в контексте создания долгосрочной стоимости является конкуренция за счет дифференциации от соперников по бизнес-модели и разработке и внедрению инноваций. Такой подход может намного лучше защитить и затем укрепить позиции банка на рынке, если он предложит клиентам уникальный сервис, который будет нацелен не на продажу как можно большего количества своих продуктов, а на соответствие этих продуктов ключевым интересам потребителей, которые заключаются не в том, чтобы купить банковских продуктов много и дешево, хотя никто из них не против последнего, а в стабильности наличия кредитной поддержки и максимизации эффекта от ее использования в профильной деятельности компании. Последнее является на порядок более высоким приоритетом большинства корпоративных клиентов. Как следствие, такие кредитные организации расширят клиентскую базу, увеличат свою прибыль, что неизбежно увидят инвесторы, которым нравятся максимизирующие прибыль фирмы, генерирующие ее за счет дифференциации своего предложения от конкурентов, и позитивно оценят перспективы их развития в виде поднятия цены их акций. В конечном счете резко вырастет совокупная доходность акционеров на вложенный капитал, возможно, превысив его стоимость, что и является их целью.

### **Направления укрепления сотрудничества банка и фирмы**

Как видно из изложенного, на деятельность и фирм, и банков влияют независимые друг от друга движущие силы эндогенного характера, которые оказывают воздействие отдельно на корпорации и на кредитные организации, подталкивающие их к укреплению сотрудничества между собой. При этом такие экзогенные факторы, как усиление экономической неопределенности в связи с развитием технологий, движением в сторону климатической устойчивости и неожиданными геополитическими обострениями, увеличивают влияние указанных специфических причин на деятельность каждой из названных групп экономических агентов. Иными словами, имеются объективные обстоятельства, стимулирующие взаимодействие фирмы и кредитной организации в области финансов, которое понимается не только как выполнение банком поручений корпорации по осуществлению платежей и

удовлетворение заявок на предоставление банком кредитных ресурсов корпорации, а и как помощь банка своему корпоративному клиенту в выполнении ряда функций корпоративной финансовой службы. Целями данного сотрудничества являются сосредоточение внимания этой службы на повышении эффективности профильной деятельности своей фирмы и максимизации ее финансового результата с передачей специализированным организациям тех видов работы, которые прямо не содействуют дифференциации фирмы от конкурентов на рынке ее ключевых продуктов, а у банка — создание новых направлений доходов для улучшения своего финансового результата на основе укрепления связей с корпоративным клиентом и противодействия усиливающимся атакам на них цифровых конкурентов.

Текущая работа корпоративной финансовой службы 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 поставщиками и покупателями), уменьшения стоимости привлечения средств для финансирования его дефицита, а также управление рисками, связанными с растущей неопределенностью на товарных и валютных рынках.

Если в первой группе задач целью является полностью цифровое и беспроблемное управление повторяющимися операциями, то во второй группе вопросов, в решении которых сложно обойтись без квалифицированных деловых партнеров, компании хотели бы получать советы от специализирующихся на них организаций и сотрудничать с ними по широкому кругу финансовых вопросов.

При этом понимается, что текущие операции могут успешно проводить многие банки, требуемого компании уровня, а в части другого более сложного сервиса есть серьезные различия в способности разных банков предлагать удобные и своевременные услуги и советы своим корпоративным клиентам. Но именно эти способности больше всего и ценятся компаниями. В глобальном опросе Ernst & Young<sup>10</sup> 67% финансовых директоров указали, что наиболее ценным для них результатом общения со своим основным банком являются его советы, приносящие им добавленную стоимость, а 50% респондентов отметили важность новых идей и углубленного знания банком соответствующей отрасли.

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;

<sup>10</sup> Successful corporate banking: Focus on fundamentals. Ernst & Young, 2013, 30 p.

- интегрированные комплексные решения, которые соединяют все разрозненные направления финансовой деятельности компании, включая операции с банками, поставщиками, покупателями, партнерами и пр., для выработки единого подхода;
- персонализированные и инновационные продукты и сервис, которые помогают решать специфические проблемы компании.

Компании прекрасно понимают, что банки также являются коммерческими организациями, которые стремятся зарабатывать прибыль. Однако для компаний не приемлемо, когда банки пытаются убедить их купить продукты или услуги, которые им не нужны. Вместе с тем компании готовы отдать банку больше бизнеса, если он сделает предложение по востребованной услуге, или 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»<sup>11</sup>.

Правильное ценообразование означает не самые низкие цены на банковские продукты и сервис, а умение предоставить правильный продукт, когда клиент в нем нуждается, вместе с другими необходимыми клиенту сервисами с ориентацией на достижение клиентом с помощью банка целей, которые он себе поставил в своем профильном бизнесе. В результате банк получает от клиента желаемую долю операций, и цена считается в расчете на весь бизнес банка с клиентом. Она получается низкой или средней по рынку по одним операциям и весьма высокой по другим, но клиент идет на это из-за комплексного подхода банка к его обслуживанию. В этом вопросе банку целесообразно стремиться к компромиссу между нормой прибыли и массой прибыли: чуть меньший доход банка по конкретной операции часто означает больший объем операций с клиентом, а также расширение их направлений по другим, что позволяет зарабатывать больший объем прибыли на клиенте. Компания в свою очередь перераспределяет свои банковские операции в пользу такого банка, который наиболее комплексно решает ее проблемы, что позволяет ей больше времени и усилий посвятить ключевому бизнесу, в котором генерировать больше прибыли.

Главной целью корпоративного клиента банка в подавляющем числе случаев является получение кредита. Эксперты консультационной компании Celent в специализированном исследовании тенденций корпоративного банковского дела, проведенном в кооперации с технологической компанией Finastra, отмечают в связи с этим<sup>12</sup>, что взаимозависимость перекрестных продаж с кредитованием значительно выше по сравнению с транзакционными операциями. По их данным, 75% заемщиков приобретают другие банковские услуги, что дает 76% всех

<sup>11</sup> Successful corporate banking: Focus on fundamentals. Ernst & Young, 2013. 30 p.

<sup>12</sup> 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](https://www.finastra.com/sites/default/files/documents/2018/03/market-insight_connected-corporate-banking-breaking-down-the-silos.pdf)

комиссий от операций с корпоративными клиентами, поскольку для каждой торговой операции или финансируемого счета-фактуры существует потенциал для получения новых комиссионных от платежей, управления денежными средствами и хеджирования. Это происходит потому и тогда, когда банк в состоянии ответить на специфические запросы компании в части кредитования, снижения риска неплатежа покупателя, валютного, процентного, товарного рисков, уменьшения потребности в оборотном капитале. Подобный комплексный подход дает, как отмечают П. Фремлин, Дж. Кинг, П. Матиас [15], увеличение на 60% объема бизнеса с клиентом и на 40% прибыли на активы, распределенные такому клиенту. Практически этот подход означает персонализацию отношений с клиентом, которая основана на глубоком понимании его уникальных потребностей и организации индивидуальной схемы сотрудничества.

Необходимо отметить, что для крупных компаний с избытком ликвидности характерно создание собственных внутренних квазистанковских пулов, где часть временно свободных средств одних подразделений не размещается на банковских счетах и депозитах, а предоставляется 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 сколько угодно, плюс сама процедура внутреннего кредитования осуществляется несравненно быстрее, нежели это обычно делает банк.

У менее крупных компаний, возможно, нет задачи эффективного размещения своих средств внутри дочерних подразделений компании, но точно есть необходимость улучшения финансовой поддержки развития производства. При этом компании любого размера стремятся снизить расходы на свои финансовые службы, на что жалуется половина их руководителей<sup>13</sup>.

Финансовые управляющие компаний хотят, чтобы их банк «помогал им расставлять приоритеты, делился передовым опытом и помогал им быть более эффективными»<sup>14</sup>. 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,

<sup>13</sup> The voice of corporate treasurers in Europe. The European Association of Corporate Treasurers, 2023, 12 p.

<sup>14</sup> Corporate treasury insights 2018: A game of trust. Boston Consulting Group. 2018, 16 p.

специалисты по управлению рисками компании — с соответствующими сотрудниками банка<sup>15</sup>.

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

- оптимизация оборотного капитала, включая управление кредиторской и дебиторской задолженностью, управление денежными средствами на множестве счетов в режиме реального времени;
- управление валютными, процентными и товарными рисками и ликвидностью;
- фондирование текущих операций и инвестиционных проектов;
- повышение эффективности взаимодействия компании и банка через цифровизацию;
- борьба с мошенничеством в платежных операциях и управление кибер-рисками.

Поэтому задачей банка, который хочет получить больше бизнеса от своего корпоративного клиента, является сделать свои услуги лучше, дешевле и быстрее по сравнению с тем, как это делает корпоративное казначейство для того, 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 квази-банкам, которые выполняют функции ведения корпоративных финансов, или финтех-компаниям<sup>16</sup>.

Имеются многочисленные примеры кооперации корпораций с финтех-компаниями или специализированными на каких-то специфических услугах организациями, которые предоставляют сервис по отдельным неосновным направлениям деятельности. Широко распространена практика производства оригинальных частей оборудования сторонними производителями. То есть имеется обширный опыт фирм, которые развивают и углубляют компетенции в своем ключевом бизнесе для дифференциации от конкурентов и одновременно используют большое количество провайдеров услуг и поставщиков комплектующих, не являющихся профильными и/или существенными для создания стоимости в своем основном продукте.

И банк, и корпорация каждый отдельно сотрудничают с такими поставщиками для повышения своей эффективности. И есть отдельные области корпоративных финансов, передаваемые на аутсорсинг финтех-компаниям и специализированным

<sup>15</sup> Corporate treasury insights 2018: A game of trust.

<sup>16</sup> Enable Customer Centricity in Corporate Banking. Oracle White Paper, 2019, 15 p.

провайдерам, которые очень близки банковской деятельности и крайне интересны банкам, потому что могут дать им массу дополнительной информации о деятельности корпорации, на предоставлении услуг по которым банками можно создать новые направления доходов, но, что не менее важно, можно получить массу оперативной информации о внутренней деятельности корпорации для улучшения понимания ее рисков.

Более того, корпоративные клиенты как раз не против получения такого сервиса от банков, но пользуются услугами других организаций, потому что хотят освободиться от непрофильной деятельности, а банки не предоставляют подобного сервиса. Как отмечает компания Finastra<sup>17</sup>, финансовые службы смотрят на банки целостно, а не только на силу одной области обслуживания. Если сервис в целом соответствует их потребностям и снимает нагрузку с их команд, они готовы платить за него больше. Они рассматривают отношения с банком как симбиоз: если банк предоставляет что-то полезное, они с большей вероятностью вернутся и попросят дополнительный сервис.

Именно поэтому организация предоставления этих услуг банками должна находиться в сфере ключевых интересов банков, поскольку их корпоративные клиенты жаждут комплексного обслуживания от одного мощного провайдера и совсем не против получить соответствующий сервис от надежного поставщика самой востребованной услуги — долгового финансирования, которое наиболее эффективно создает возможности для роста корпорации. Зачем доверять чувствительную информацию новым финтех-компаниям, если имеется годами проверенный надежный партнер, передача обслуживания которому по отдельным направлениям только укрепит сотрудничество в самой главной для корпорации области — кредитной поддержке ее деятельности? Тем более, что корпоративные финансовые службы не планируют передачу всех околбанковских операций финтех-компаниям, а надеются на объединение усилий корпоративных финансовых департаментов, финтех-компаний и кредитных организаций, которые послужат на пользу корпорациям и банкам<sup>18</sup>.

Необходимо учитывать, что для компаний нефинансового сектора экономики управление денежными средствами считается важной, но не главной задачей, которой является производство высококонкурентного продукта или услуги и завоевание своего места в конкурентной борьбе на соответствующем рынке. Поэтому главной задачей корпоративной финансовой службы становится повышение финансовой эффективности профильной деятельности, в то время как в управлении денежными средствами она рассчитывает на усиление поддержки со стороны кредитных организаций, которые специализируются на этой работе. Именно в этом направлении банки должны сосредоточить свои усилия, чтобы

<sup>17</sup>Digital self-service in corporate lending: the treasury perspective. Finastra, 2021.

URL: <https://www.finastra.com/viewpoints/articles/digital-self-service-corporate-lending-treasury-perspective>

<sup>18</sup>Digital transformation of treasury. EuroFinance and J.P.Morgan global survey, 2020, 30 p.

помочь решить нефинансовым компаниям указанные задачи, и, как следствие, поработать на такой кооперации.

Многие корпоративные финансовые службы отмечают важность аутсорсинга некоторых своих функций финтех-компаниями, в которых банки тоже являются традиционными поставщиками услуг, такими как, например, управление кредиторской задолженностью и валютными операциями. Понятно, что приоритетными при выборе компаниями банка-партнера являются фондирование деятельности компании, продуктовые и сервисные возможности банка, а также общая экономическая эффективность банковского сервиса для компании. Помимо этого, в настоящее время компании, согласно глобальному опросу IDC<sup>19</sup>, очень большое внимание корпорации уделяют практическим аспектам сотрудничества с банками, в числе которых:

- полная видимость транзакций / денежных потоков;
- практические идеи и советы;
- простая адаптация и помощь в выполнении процедур «знай своего клиента» (KYC);
- стандартизированные интерфейсы подключения и обмена данными;
- данные в реальном времени;
- интеграция с системами ERP/TMS;
- интеграция с экосистемой цифрового казначейства;
- соотношение цены и качества;
- тенденция к ценообразованию на основе риска.

Принимая во внимание изложенное, мы можем сказать, что корпоративные клиенты ищут надежного и опытного партнера, способного предоставить удобное банковское обслуживание, а также ответственного бизнес-консультанта, который даст им совет по стратегическим вопросам развития бизнеса и возьмет на себя часть управления финансами и связанными с ними рисками. Корпорациям интересны комплексные сквозные решения в области поддержки их финансовых служб, требующие более тесного подключения корпоративных систем к банкам и их беспрепятственного взаимодействия, видения состояния расчетов по всем операциям в режиме реального времени, прозрачности всех действий банка, многоканальных коммуникаций, индивидуализированных продуктов и услуг, соответствующих

---

<sup>19</sup> Futureproofing connectivity to succeed in a digital, data-driven treasury ecosystem. IDC in association with Opentext, Infobrief, 2021, 13 p.

уникальным отраслевым и бизнес-потребностям клиентов, основанных на глубокой отраслевой и исторической аналитике.

Однако оценки качества существующего банковского сервиса корпоративными клиентами и самими кредитными организациями разительно различаются, как это показано в *табл. 2*.

Представляется, что завышенное (в некоторых случаях почти в два раза) мнение банков о качестве собственных услуг по сравнению с их оценкой потребителями является следствием когнитивного искажения действительности кредитными организациями, которые факт их востребованности в виде во многих случаях преимущественного кредитора нефинансовых компаний воспринимают, как признак верности их позиции по всем вопросам. Между тем мнение потребителей, которые выбирают поставщика таких услуг и платят за них, намного важнее точки зрения кредитных организаций и отражает более реальную картину взаимодействия корпораций с банками. Оно означает, что банкам предстоит еще многое сделать в плане лучшего понимания запросов клиентов и углубления отношений с корпорациями, повышения качества своего сервиса и создания большего комфорта у клиентов. Усиление межбанковской конкуренции помогает, некоторым образом, решить указанные проблемы, но, как показывают цифры, далеко не до конца.

Что мы видим сейчас в корпоративном банкинге, так это повторение того, что было 10, 20 и 30 лет назад в плане продуктовой линейки. Практически нет сервиса, который был бы приближен к облегчению работы корпоративных казначейств. В то время как большинство новых бизнес-моделей и инновационных технологий в других секторах экономики направлены помимо повышения качества имеющегося сервиса прежде всего на создание более удобного для решения вопросов клиента нового типа обслуживания, которое облегчает достижение важных для него целей, большинство кредитных организаций не проявляют внимания к изменяющимся потребностям клиентов и не готовы предложить соответствующие новые инструменты взаимодействия с цифровыми системами клиентов, новую модель сотрудничества. Это странно, потому что новый подход к обслуживанию корпоративных клиентов может расширить направления совместной деятельности и принести кредитным организациям новые доходы и увеличить прибыль.

Банки по-прежнему говорят о персонализации, которая во многих случаях понимается как назначение персонального менеджера, который предлагает все тот же стандартный набор продуктов, условия которых иногда адаптируются под особенности клиента, а в большинстве случаев предлагается принять то, что есть. При этом делается акцент на персонификацию цены продукта, когда на самом деле интерес клиента находится совсем в другой плоскости: наличия постоянной поддержки без затрат усилий и времени на поиск лучшего ценового предложения на всем рынке. В конце концов, компании делают деньги не на разнице в цене банковских продуктов, а при производстве и продаже своего профильного продукта.



Можно, наверное, предположить, что кредитные организации технически не готовы к их удовлетворению, поскольку это требует серьезной перестройки внутренних процессов, включая их цифровизацию, для большей их ориентации на развитие дополнительных сервисов для таких клиентов. Для многих кредитных организаций данное предположение справедливо. Однако если они хотят продолжить свое существование и развиваться, думается, у них нет альтернативы.

Нет сомнений, что банки, учитывая объемы и качество их финансовых и интеллектуальных ресурсов, а также ценность корпоративных клиентов для своих доходов и прибыли, смогут соответствовать практике (и в дальнейшем повысить ее уровень) крупных технологических и специализированных финтех-компаний в части подхода к обслуживанию клиентов, который становится одним из главных направлений конкурентной борьбы, где помимо самого продукта, важны способы и время его донесения до клиента, готовность и способность поставщика решить актуальные для клиента задачи, а не продажа ему любым путем своих продуктов.

Изменение парадигмы отношений банка с корпоративными клиентами смещает, по мнению автора, фокус теоретического и прикладного анализа деятельности банка, с эффективности традиционных банковских продуктов, предлагаемых клиентам, на результативность сотрудничества по более широкому кругу услуг, в том числе выходящих за рамки обычно оказываемого сервиса. Распространено мнение о том, 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 получения дополнительных доходов за счет предоставляемой банком интеллектуальной информации по бизнесу клиента. Раньше банки не видели сотрудничества в этом ракурсе с такими клиентами. Теперь это делать целесообразно.

Банки, которые следуют этому 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.

Очевидно, что идея более тесной кооперации фирмы с банком подразумевает сокращение количества обслуживающих корпорацию кредитных организаций в идеале до одной, что противоречит текущей практике использования нескольких банковских партнеров. Представляется, что такой опыт во многом основан на понимании неизбежности ценовой конкуренции по коммодитизированным банковским продуктам или наличия узкой специализации на одном продукте с

выдающимся сервисом. Вместе с тем будущее корпоративного сервиса крупных банков заключается не в узкой специализации на отдельных продуктах, о которой говорят многие консультационные компании, и не в ценовой конкуренции, а в создании банками условий для эффективной работы фирмы в своей профильной деятельности. И главное в этой работе банка с точки зрения фирмы — это надежность кредитной поддержки, ради которой она готова предоставить любую конфиденциальную информацию для адекватной оценки банком рисков. Таким образом, проблема информационной асимметрии разрешается не путем выдавливания/истребования информации банком от фирмы, а добровольным ее предоставлением фирмой ради другого качества сервиса от кредитной организации. Соответственно, надежность кредитной поддержки обеспечивается не обязательством предоставлять долговое финансирование в любом размере в любое время, а готовностью партнерского банка кредитовать на основе взвешенной всеобъемлющей оценки риска заемщика, что не в силах сделать никакая другая кредитная организация, потому что она не имеет таких отношений с фирмой, которые позволяют фирме предоставить ей всю требуемую информацию о себе. Иными словами, потребность в долговом финансировании удовлетворяется банком не через обязательство предоставить средства при любых обстоятельствах, а является следствием готовности корпоративного клиента выполнять все договоренности по объему покупаемых у банка услуг, выполнению согласованных с банком финансовых планов своего развития и предоставления всей требуемой информации. Таким образом, возникает взаимозависимость, а не создаются взаимные обязательства, что более адекватно отражает рыночный характер отношений между корпорацией и банком. Для достижения подобного уровня сотрудничества с фирмой банк должен многое изменить в организации работы.

К примеру, Дж. Старк, П. Эванс и Л.Э. Шулман отмечают [16], что в 1960-х гг. большинство менеджеров полагали, что при замедлении роста основного бизнеса компании следует обратиться к диверсификации. Это была эпоха многопрофильных конгломератов. Однако в 1970-х и 1980-х гг. стало ясно, что рост за счет диверсификации затруднен, и маятник управленческого мышления стал двигаться в сторону концентрации на своем основном бизнесе, который и создает прибыль, и параллельного избавления от всего остального. Идея корпорации становится все более узкой. Разработанная ими концепция конкуренции способностей предполагает, что по мере ускорения жизненного цикла продукта доминирование в существующих продуктовых сегментах становится менее важным, чем способность создавать новые продукты и быстро их использовать. Конкуренция теперь представляет собой «войну движения», в которой успех зависит от предвидения рыночных тенденций и быстрого реагирования на изменяющиеся потребности клиентов. Суть стратегии заключается не в структуре продуктов и рынков компании, а в динамике ее поведения. А цель состоит в выявлении и развитии трудновоспроизводимых организационных возможностей, которые отличают компанию от конкурентов в глазах клиентов.

Создание указанной системы взаимозависимости банка и корпорации сложно реализовать, однако именно поэтому ее и трудно воспроизвести конкурентам, а значит, существуют большие шансы на ту исключительную роль такого банка, который окажется впереди всех в развитии этого направления своей деятельности.

## **Заключение**

Условия деятельности фирм практически во всех отраслях рыночно организованных экономик существенно усложняются в связи с активным внедрением инновационных технологий, усилением экологических требований и неожиданно возникшим трендом на деглобализацию. Это заставляет каждую компанию максимально укрепить компетенции в своем профильном бизнесе и сосредоточиться на повышении эффективности производства своих продуктов и удовлетворении интересов покупателей. Соответственно, такой подход вынуждает изменить приоритеты каждого подразделения фирмы в целях максимального вклада в повышение конкурентоспособности и финансового результата компании в целом. Для этого подразделения концентрируются на тех действиях и операциях, которые обеспечивают дифференциацию готовой продукции от конкурентов на рынке, и по возможности автоматизируют иные направления или передают их на исполнение специализирующимся на такой деятельности организациям.

В финансовой работе корпораций это проявляется в сосредоточенности финансовых служб на аналитической работе по поиску недостатков и возможностей в каждом подразделении с тем, чтобы совместно с ними выработать мероприятия по повышению их финансовой эффективности. Такая ориентация неизбежно приводит к усилению сотрудничества с обслуживающим компанию банком для обеспечения лучшей кооперации в осуществлении расчетно-кредитных операций и управлении соответствующими рисками с возможностью выполнения банком части операций этой службы. При этом и банкам необходимо укрепление взаимодействия с корпоративными клиентами для улучшения оценки рисков и для расширения направлений сотрудничества с ними. Для достижения указанных целей обе стороны должны предпринять дополнительные усилия по созданию комфорта в отношениях к выгоде каждой стороны, поскольку усиление специализации позволяет нарастить прибыль и на этой базе увеличить стоимость организации.

**Таблица 1**  
**Изменение методов работы корпоративных банков**

**Table 1**  
**Changing the way corporate banks operate**

Проблема	Тенденция	Необходимые изменения
Клиентоориентированные решения	Подход, ориентированный на продукт и независимые интерфейсы	Клиентоориентированные решения с учетом опыта взаимоотношений с фирмой
Сквозная интеграция	Сосредоточенность исключительно на инициации сделок	Оптимизированное взаимодействие от клиентского менеджера до бэк-офиса
Цифровое взаимодействие	Использование в основном ручных операций и принятие решений на основе интуиции	Автоматизированные, бережливые, управляемые процессы с учетом предпочтений клиентов
Активное управление	Подход «купи и держи» к управлению эффективностью баланса	Активная ориентация на инициацию и расширение продаваемых продуктов, увеличение доходов и оптимизация структуры капитала
Расширение партнерских отношений	Аналоговые и проприетарные продукты и каналы коммуникаций	Цифровые каналы и партнерство со специализированными на эффективных решениях в отдельных областях организациями
Гибкая команда	Фрагментированная и медленно реализуемая программа организационных изменений	Ментальность быстрого выхода на рынок с междисциплинарными командами

*Источник:* Reinventing Corporate and Investment Banks. Boston Consulting Group, 2020, 17 p.

*Source:* Reinventing Corporate and Investment Banks. Boston Consulting Group, 2020, 17 p.

**Таблица 2**  
**Восприятие деятельности банка корпоративными клиентами и банками**

**Table 2**  
**Perception of the bank's activities by corporate clients and banks**

Мнение корпорации	Атрибуты взаимодействия	Мнение банка
28% корпораций говорят, что интегрировать с их банком легко	Интеграция	52% банков считают, что с ними легко интегрироваться
46% корпораций считают свой банк стратегическим партнером	Стратегический партнер	68% банков считают себя стратегическим партнером
32% корпораций считают свой банк инновационным	Инновационность	63% банков считают себя инновационными
29% корпораций полагают, что их банк предоставляет услуги с добавленной стоимостью	Сервис с добавленной стоимостью	48% банков считают себя хорошим партнером, который добавляет стоимость корпорации

*Источник:* Futureproofing connectivity to succeed in a digital, data-driven treasury ecosystem. IDC in association with Opentext, Infobrief, 2021, 13 p.

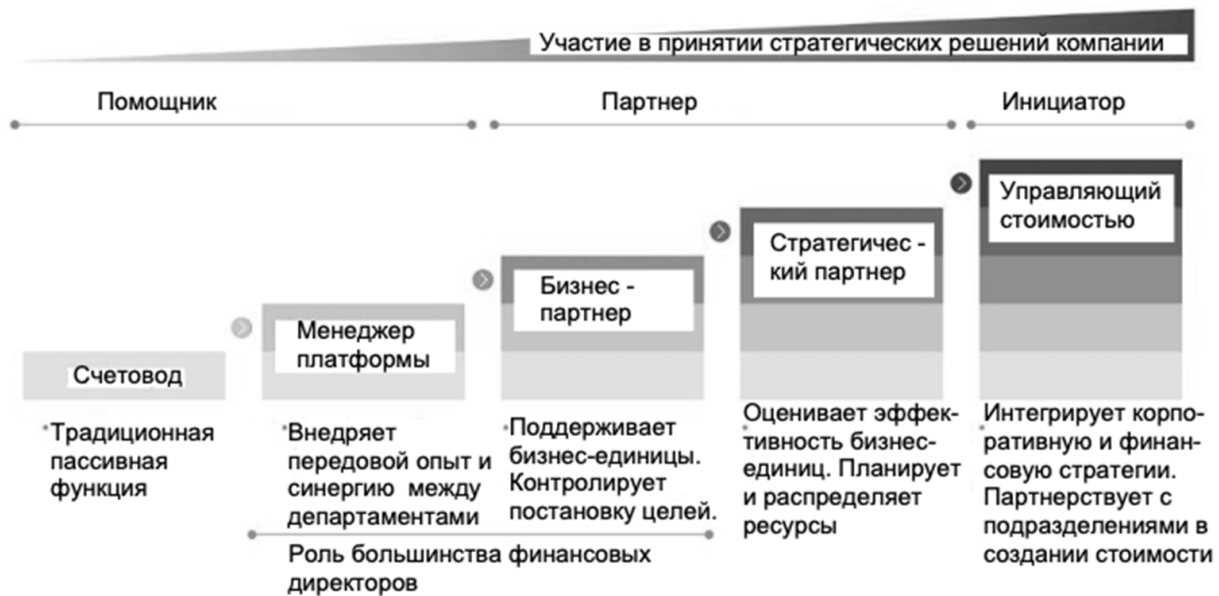
*Source:* Futureproofing Connectivity to Succeed in a Digital, Data-Driven Treasury Ecosystem. IDC in association with Opentext, Infobrief, 2021, 13 p.

**Рисунок 1**

**Изменение роли финансовой службы в системе управления бизнесом**

**Figure 1**

**Changing the role of the financial service in the business management system**



Источник: The Finance Function Needs a Talent Upgrade. BSG, 2023.

URL: [https://www.bcg.com/publications/2023/finance-talent-acquisition-needs-upgrade?](https://www.bcg.com/publications/2023/finance-talent-acquisition-needs-upgrade?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=bcgat60&utm_description=perspectives_on_strategy_value&utm_topic=strategy&utm_geo=global&utm_content=202307&utm_usertoken=CRM_720865f60b2505878339cfeaa1738381b23b0737)

utm\_medium=Email&utm\_source=esp&utm\_campaign=bcgat60&utm\_description=perspectives\_on\_strategy\_value&utm\_topic=strategy&utm\_geo=global&utm\_content=202307&utm\_usertoken=CRM\_720865f60b2505878339cfeaa1738381b23b0737

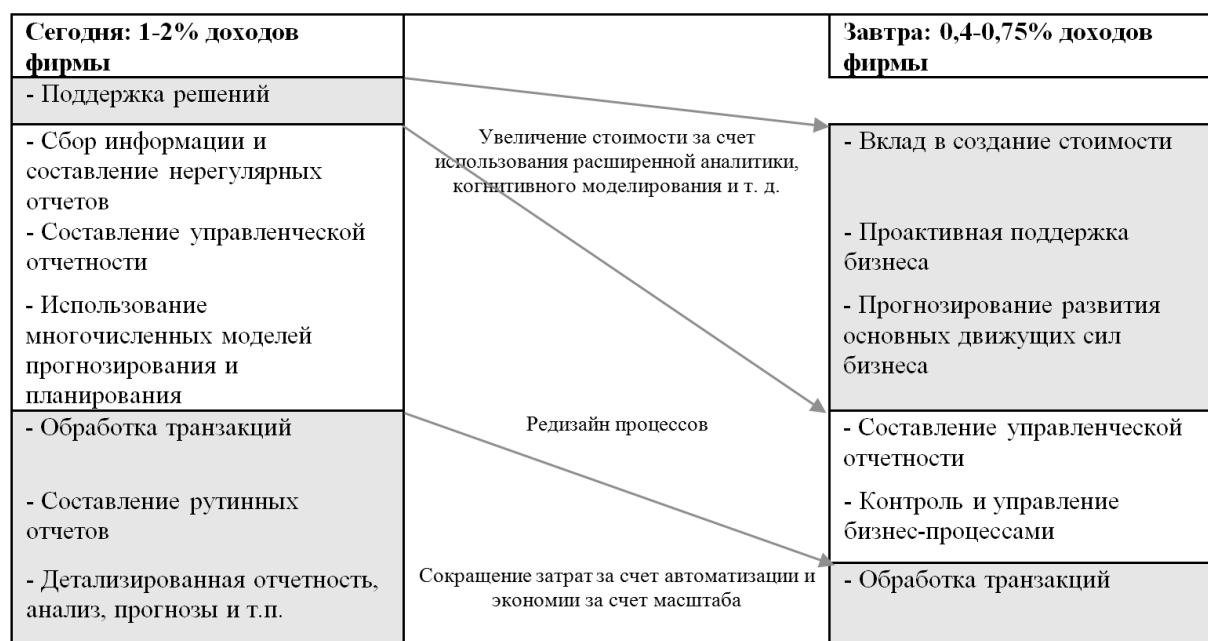
Source: The Finance Function Needs a Talent Upgrade. BSG, 2023.

URL: [https://www.bcg.com/publications/2023/finance-talent-acquisition-needs-upgrade?](https://www.bcg.com/publications/2023/finance-talent-acquisition-needs-upgrade?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=bcgat60&utm_description=perspectives_on_strategy_value&utm_topic=strategy&utm_geo=global&utm_content=202307&utm_usertoken=CRM_720865f60b2505878339cfeaa1738381b23b0737)

utm\_medium=Email&utm\_source=esp&utm\_campaign=bcgat60&utm\_description=perspectives\_on\_strategy\_value&utm\_topic=strategy&utm\_geo=global&utm\_content=202307&utm\_usertoken=CRM\_720865f60b2505878339cfeaa1738381b23b0737

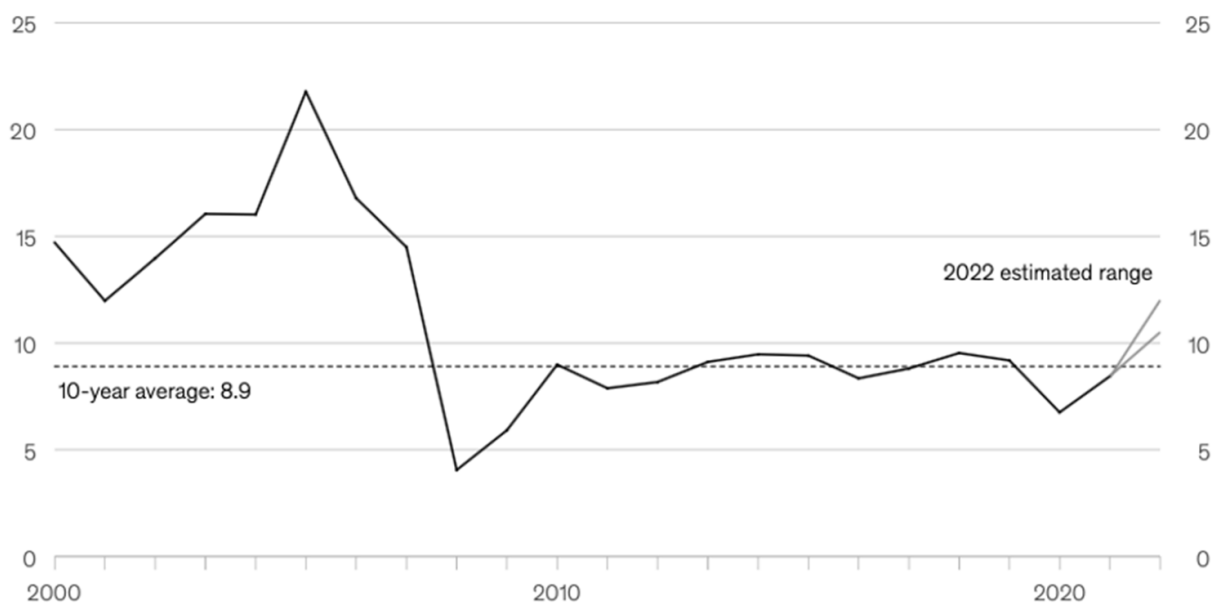
**Рисунок 2**  
**Стоимость и структура работы финансовой службы**

**Figure 2**  
**The cost and structure of the financial service**



*Источник:* Traditional vs Modern Concept of the Finance Function: A Digital Evolution. CrossCountry Consulting, 2022. URL: <https://insights.crosscountry-consulting.com/traditional-vs-modern-concept-of-the-finance-function>

*Source:* Traditional vs Modern Concept of the Finance Function: A Digital Evolution. CrossCountry Consulting, 2022. URL: <https://insights.crosscountry-consulting.com/traditional-vs-modern-concept-of-the-finance-function>

**Рисунок 3****Средняя доходность на капитал в глобальном банковском секторе в 2000–2022 гг., %****Figure 3****Average return on capital in the global banking sector in 2000–2022, percentage**

*Источник:* Reshaping retail banking: Enhancing banking for the next digital age. McKinsey & Company, 2022, 15 p.

*Source:* Reshaping Retail Banking: Enhancing Banking for the Next Digital Age. McKinsey & Company, 2022, 15 p.

**Список литературы**

1. *Amiti M., Weinstein D.E.* How Much Do Idiosyncratic Bank Shocks Affect Investment? Evidence from Matched Bank-Firm Loan Data. *Journal of Political Economy*, 2018, vol. 126, iss. 2, pp. 525–587. URL: <https://doi.org/10.1086/696272>
2. *Aoki Y.* Determinants of the Intensity of Bank-Firm Relationships: Evidence from Japan. *The Review of Corporate Finance Studies*, 2023, cfad017. URL: <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfad017>
3. *Bransah W.* The Role of the Finance Function in Organizational Processes. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*, 2020, vol. 5, iss. 3, pp. 15–20. URL: <https://damaacademia.com/dasjr/wp-content/uploads/2020/04/DASJR-03-020-002.pdf>
4. *Blickle K., Parlatore C., Saunders A.* Specialization in Banking. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 2021, no. 967, 60 p. URL: [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr967.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr967.pdf)
5. *Degryse H., Kokas S., Minetti R., Peruzzi V.* Bank Information and Firm Growth: Microeconomic Evidence from the US Credit Market. *Journal of Financial Services Research*, 2023, 43 p. URL: <https://doi.org/10.1007/s10693-023-00410-w>

6. De Marco F., Kneer C., Wieladek T. The Real Effects of Capital Requirements and Monetary Policy: Evidence from the United Kingdom. *Journal of Banking & Finance*, 2021, vol. 133, 106237. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106237>
7. Lin H.-C., Huang J.-C., You C.-F. Bank Diversification and Financial Constraints on Firm Investment Decisions in a Bank-Based Financial System. *Sustainability*, 2022, vol. 14, pp. 1–19. URL: <https://doi.org/10.3390/su141710997>
8. Malafronte I., Monferra S., Porzio C., Sampagnaro G. Competition, Specialization and Bank–Firm Interaction: What Happens in Credit Crunch Periods? *Applied Financial Economics*, 2014, vol. 24, iss. 8, pp. 557–571. URL: <https://doi.org/10.1080/09603107.2014.892196>
9. Neuhaan D., Saidi F. The Firm-Level Real Effects of Bank-Scope Deregulation: Evidence from the Rise of Universal Banking. October 28, 2014. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2468269>
10. Petersen M.A. Banks and the Role of Lending Relationships: Evidence from the U.S. Experience. *Rassegna Economica*, 1999, vol. 63, iss. 1, pp. 37–62. URL: <https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/petersen/htm/papers/published/bank.pdf>
11. Polak P., Robertson D.C., Lind M. The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, 2011, no. 78, pp. 48–69. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1971158](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1971158)
12. Shamshur A., Weill L. Bank Risk and Firm Investment: Evidence from Firm-Level Data. *Journal of Financial Services Research*, 2023, vol. 63, pp. 1–34. URL: <https://doi.org/10.1007/s10693-022-00379-y>
13. Storz M., Koetter M., Setzer R., Westphal A. Do We Want These Two to Tango? On Zombie Firms and Stressed Banks in Europe. *European Central Bank Working Paper*, 2017, no. 2104, 49 p. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2104.en.pdf>
14. Смирнов В.Д. Влияние неценовых факторов деятельности банков на их финансовый результат // *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 5. С. 62–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-netsenovyh-faktorov-deyatelnosti-bankov-na-ih-finansovyy-rezultat>
15. 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, vol. 2, iss. 2, pp. 119–126. URL: <https://hstalks.com/article/2808/download/>



16. *Stalk G. Jr., Evans P., Shulman L.E.* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 1992, vol. 70, iss. 2, pp. 57–69.  
URL: <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy>

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## INTENSIFYING THE INTERRELATIONSHIPS BETWEEN THE BANK AND THE CORPORATION

Vladimir D. SMIRNOV

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

### Article history:

Article No. 394/2023  
Received 21 August 2023  
Received in revised form  
4 September 2023  
Accepted 18 Sept 2023  
Available online  
28 December 2023

**JEL classification:** G21,  
G32

**Keywords:** specialization,  
financial result, mutual  
benefit, enhancement in  
organization's value

### Abstract

**Subject.** This article examines the peculiarities of cooperation between non-financial companies and banks in present-day conditions.

**Objectives.** The article aims to identify areas for improving cooperation between the bank and the firm through enhancing the specialization and competencies of each party to increase their profits and value.

**Methods.** For the study, I used the logical and systems approaches, and analysis and synthesis.

**Results.** The article finds that endogenous factors of non-financial companies and banks make it necessary to identify the cooperation between corporate financial services and credit organizations. One of the areas of close cooperation is the interaction of the corporate financial service and the bank, the improvement of which provides benefits to each party from opportunities building to focus on the core activities.

**Conclusions and Relevance.** The complication of exogenous circumstances forces companies to strengthen their competencies and specialization, which inevitably leads to the need to improve cooperation with organizations specializing in the production of goods and services that are used in the manufacture of finished products, but do not differentiate companies from competitors in the relevant market. The results of the study can be used in the practices of corporations and banks, and when teaching the disciplines of corporate finance and banking in higher educational institutions.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

**Please cite this article as:** Smirnov V.D. Intensifying the Interrelationships Between the Bank and the Corporation. *Finance and Credit*, 2023, vol. 29, iss. 12, pp. 2767–2794.  
<https://doi.org/10.24891/fc.29.12.2767>

## References

1. Amiti M., Weinstein D.E. How Much Do Idiosyncratic Bank Shocks Affect Investment? Evidence from Matched Bank-Firm Loan Data. *Journal of Political Economy*, 2018, vol. 126, iss. 2, pp. 525–587. URL: <https://doi.org/10.1086/696272>
2. Aoki Y. Determinants of the Intensity of Bank-Firm Relationships: Evidence from Japan. *The Review of Corporate Finance Studies*, 2023, cfad017. URL: <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfad017>

3. Bransah W. The Role of the Finance Function in Organizational Processes. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*, 2020, vol. 5, iss. 3, pp. 15–20.  
URL: <https://damaacademia.com/dasjr/wp-content/uploads/2020/04/DASJR-03-020-002.pdf>
4. Blickle K., Parlatore C., Saunders A. Specialization in Banking. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 2021, no. 967, 60 p.  
URL: [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr967.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr967.pdf)
5. Degryse H., Kokas S., Minetti R., Peruzzi V. Bank Information and Firm Growth: Microeconomic Evidence from the US Credit Market. *Journal of Financial Services Research*, 2023, 43 p. URL: <https://doi.org/10.1007/s10693-023-00410-w>
6. De Marco F., Kneer C., Wieladek T. The Real Effects of Capital Requirements and Monetary Policy: Evidence from the United Kingdom. *Journal of Banking & Finance*, 2021, vol. 133, 106237. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106237>
7. Lin H.-C., Huang J.-C., You C.-F. Bank Diversification and Financial Constraints on Firm Investment Decisions in a Bank-Based Financial System. *Sustainability*, 2022, vol. 14, pp. 1–19. URL: <https://doi.org/10.3390/su141710997>
8. Malafronte I., Monferra S., Porzio C., Sampagnaro G. Competition, Specialization and Bank–Firm Interaction: What Happens in Credit Crunch Periods? *Applied Financial Economics*, 2014, vol. 24, iss. 8, pp. 557–571.  
URL: <https://doi.org/10.1080/09603107.2014.892196>
9. Neuhann D., Saidi F. The Firm-Level Real Effects of Bank-Scope Deregulation: Evidence from the Rise of Universal Banking. October 28, 2014.  
URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2468269>
10. Petersen M.A. Banks and the Role of Lending Relationships: Evidence from the U.S. Experience. *Rassegna Economica*, 1999, vol. 63, iss. 1, pp. 37–62.  
URL: <https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/petersen/htm/papers/published/bank.pdf>
11. Polak P., Robertson D.C., Lind M. The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, 2011, no. 78, pp. 48–69.  
URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1971158](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1971158)
12. Shamshur A., Weill L. Bank Risk and Firm Investment: Evidence from Firm-Level Data. *Journal of Financial Services Research*, 2023, vol. 63, pp. 1–34.  
URL: <https://doi.org/10.1007/s10693-022-00379-y>
13. Storz M., Koetter M., Setzer R., Westphal A. Do We Want These Two to Tango? On Zombie Firms and Stressed Banks in Europe. *European Central Bank Working*

*Paper*, 2017, no. 2104, 49 p.

URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2104.en.pdf>

14. Smirnov V.D. [Influence of non-price factors of banks' activities on their financial results]. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*, 2020, vol. 24, no. 5, pp. 62–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-netsenovyh-faktorov-deyatelnosti-bankov-na-ih-finansovyy-rezultat> (In Russ.)
15. 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, vol. 2, iss. 2, pp. 119–126. URL: <https://hstalks.com/article/2808/download/>
16. Stalk G. Jr., Evans P., Shulman L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 1992, vol. 70, iss. 2, pp. 57–69. URL: <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy>

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.