Волков Игорь Юрьевич
Московская международная академия

Формирование и управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов: организационно-экономические аспекты и перспективы развития

Аннотация. Статья посвящена анализу процессов формирования и управления портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов. Исследуются ключевые аспекты взаимодействия банков с корпоративными клиентами, включая сегментацию, персонализацию, управление рисками и внедрение цифровых технологий. Особое внимание уделено текущим проблемам рынка, таким как высокая конкуренция, растущая сложность потребностей клиентов, цифровизация и регуляторные ограничения. Представлены статистические данные и примеры успешных стратегий российских и зарубежных банков. Рассмотрены перспективы развития, включая внедрение экосистемного подхода, сотрудничество с финтех-компаниями и разработку устойчивых финансовых продуктов. Выводы подчеркивают необходимость системного подхода, инноваций и гибкости в управлении портфелем банковских услуг для обеспечения конкурентных преимуществ и удовлетворения потребностей клиентов. Сделан вывод о том, что успех зависит от способности банка адаптироваться к потребностям клиентов, внедрять инновации и эффективно управлять рисками. Для достижения конкурентных преимуществ банки должны использовать современные технологии, повышать качество обслуживания и активно реагировать на изменения рынка.

Ключевые слова: корпоративные клиенты, банковские услуги, цифровизация, персонализация, управление рисками, конкурентоспособность, экосистемный подход, устойчивое финансирование.

Volkov Igor Yurievich
Moscow International Academy

Formation and management of a portfolio of banking services for corporate clients: organizational and economic aspects and development prospects

Annotation. The article is devoted to the analysis of the processes of formation and management of a portfolio of banking services for corporate clients. The key aspects of banks' interaction with corporate clients, including segmentation, personalization, risk management, and digital technology adoption, are being explored. Special attention is paid to current market issues such as high competition, the increasing complexity of customer needs, digitalization, and regulatory constraints. Statistical data and examples of successful strategies of Russian and foreign banks are presented. The prospects for development, including the introduction of an ecosystem approach, cooperation with fintech companies and the development of sustainable financial products, are considered. The findings highlight the need for a systematic approach, innovation, and flexibility in managing the banking portfolio to ensure competitive advantages and meet customer needs. It is concluded that success depends on the bank's ability to adapt to customer needs, innovate, and effectively manage risks. To achieve competitive advantages, banks must use modern technologies, improve the quality of their services, and actively respond to market changes.

Keywords: corporate clients, banking services, digitalization, personalization, risk management, competitiveness, ecosystem approach, sustainable financing.

Формирование портфеля банковских услуг для корпоративных клиентов и управление им является важной задачей для финансовых институтов, стремящихся обеспечить стабильный доход, улучшить клиентский опыт и укрепить конкурентные позиции. Корпоративный сегмент является ключевым источником дохода для банков благодаря высокому спросу на комплексные финансовые решения, включающие расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, инвестиционные услуги, казначейские операции и страхование. Как отмечает российский экономист Н.А. Гребенюк, «эффективное управление портфелем услуг для корпоративных клиентов позволяет банкам не только увеличивать выручку, но и формировать долгосрочные стратегические партнерства» [1].

Цель данной статьи — изучить процессы формирования портфеля банковских услуг для корпоративных клиентов, определить ключевые аспекты управления таким портфелем, выделить основные проблемы и предложить рекомендации по их решению. В рамках исследования были использованы данные российских и зарубежных банков, а также актуальные научные публикации, что позволило дать комплексную оценку состояния рынка.

Корпоративные клиенты играют важную роль в банковской индустрии, поскольку они формируют значительную часть прибыли. В 2022 году доля корпоративного кредитования в общем портфеле российских банков составила около 48% [2]. В развитых странах корпоративный сегмент также занимает значительное место: например, в США объём корпоративного кредитования в 2023 году достиг 3,7 триллиона долларов [3].

Корпоративные клиенты требуют индивидуального подхода, поскольку их потребности зависят от отрасли, масштабов бизнеса и стратегических целей. Как подчёркивает зарубежный исследователь Дэвид Хансон, «успех в работе с корпоративными клиентами зависит от способности банка предлагать адаптированные решения, учитывающие специфику бизнеса и текущие рыночные условия» [4].

Корпоративные клиенты ценят комплексный подход, который включает следующие услуги:

- Расчётно-кассовое обслуживание;
- Кредитование и финансирование проектов;
- Управление ликвидностью и казначейские услуги;
- Инвестиционные и страховые продукты;
- Консалтинговые услуги по оптимизации финансовых потоков.

Формирование портфеля услуг для корпоративных клиентов основывается на анализе их потребностей, определении сегментов и разработке предложений, которые максимально соответствуют запросам бизнеса. Как отмечает российский эксперт В.В. Карпов, «правильное формирование портфеля услуг обеспечивает банкам конкурентное преимущество и повышает их рыночную устойчивость» [5].

Основные принципы формирования портфеля включают:

- Сегментацию клиентов. Разделение корпоративных клиентов на сегменты (например, малый, средний и крупный бизнес) позволяет банкам предлагать более точные и релевантные услуги.

- Дифференциация продуктов. Уникальность предложений обеспечивает конкурентоспособность. Например, индивидуальные кредитные линии для крупных компаний или упрощённое расчётное обслуживание для малого бизнеса.

- Инновации и цифровизация. Внедрение современных технологий, таких как автоматизация операций и аналитика данных, позволяет повысить качество услуг.

- Учет отраслевых особенностей. Банки должны учитывать отраслевые особенности клиентов. Например, компаниям из сельскохозяйственного сектора могут быть интересны сезонные кредиты, а производственным предприятиям — инвестиционные программы.

Эффективное управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов представляет собой сложный и многогранный процесс, направленный на повышение прибыльности и удовлетворённости клиентов. Одной из ключевых задач является

регулярный анализ потребностей клиентов, который позволяет адаптировать услуги к изменениям внешней среды и ожиданиям корпоративных клиентов. Для этого банки проводят опросы, анализируют статистику использования продуктов и изучают обратную связь от клиентов. Эти данные позволяют принимать решения о внедрении новых услуг или модификации существующих, а также исключать из портфеля менее востребованные продукты. Важной составляющей управления портфелем является оптимизация продуктового ряда. Это предполагает отказ от устаревших или нерентабельных услуг, а также разработку инновационных решений, которые могут привлечь новых клиентов или повысить лояльность существующих. Например, внедрение услуг, связанных с цифровыми платформами или автоматизированными казначейскими решениями, становится важным конкурентным преимуществом.

При управлении портфелем большое внимание уделяется оценке прибыльности продуктов. Банки анализируют ключевые финансовые показатели, такие как возврат инвестиций (ROI) и чистая приведённая стоимость (NPV), чтобы определить рентабельность каждого продукта. Это позволяет оптимально распределять ресурсы и направлять их на наиболее перспективные направления [7]. Кроме того, особое внимание уделяется управлению рисками. Кредитные, операционные и рыночные риски требуют постоянного контроля. Например, в корпоративном кредитовании проводится тщательный анализ кредитоспособности клиентов и внедряются инструменты страхования рисков. Эффективное управление рисками позволяет минимизировать возможные убытки и сохранить стабильность портфеля.

Цифровизация играет важную роль в управлении портфелем услуг. Внедрение современных технологий, таких как аналитика больших данных, искусственный интеллект и автоматизация бизнес-процессов, позволяет значительно повысить эффективность управления. Например, алгоритмы машинного обучения могут анализировать поведение клиентов и прогнозировать их потребности, что помогает формировать персонализированные предложения. Кроме того, цифровые платформы упрощают управление взаимоотношениями с клиентами, оптимизируя процессы взаимодействия и повышая их качество. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и растущих ожиданий клиентов.

Одной из главных целей управления портфелем является повышение лояльности клиентов. Банки стремятся выстраивать долгосрочные отношения с корпоративными клиентами, предлагая комплексные решения, соответствующие их бизнес-целям. Например, разработка индивидуальных условий кредитования, предоставление консалтинговых услуг или интеграция банковских платформ с корпоративными системами учёта клиентов помогают укрепить такие отношения. Лояльность клиентов становится не только фактором конкурентного преимущества, но и важным элементом устойчивого роста банка.

Таким образом, «управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов требует системного подхода, включающего анализ потребностей, оптимизацию продуктового ряда, управление рисками и внедрение цифровых технологий» [7]. Это позволяет банкам не только сохранять конкурентоспособность, но и повышать удовлетворённость клиентов, способствуя их долгосрочной лояльности.

На современном этапе банки сталкиваются с рядом проблем в управлении портфелем услуг:

- Рост конкуренции. Развитие финтех-компаний усиливает давление на традиционные банки.
- Увеличение регуляторной нагрузки. Новые законодательные требования требуют от банков значительных затрат на соблюдение нормативов.
- Недостаточный уровень цифровизации. Некоторые банки не успевают внедрять современные решения, что снижает их привлекательность для клиентов.

- Проблемы с персонализацией. Нехватка аналитических инструментов для точного определения потребностей клиентов.

Управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов сопряжено с рядом сложностей, которые затрудняют эффективное использование ресурсов банка и построение долгосрочных отношений с клиентами. Эти проблемы возникают под влиянием экономических, технологических, нормативных и организационных факторов, и их преодоление требует от банков системного подхода и внедрения инновационных решений.

Одной из ключевых проблем является высокий уровень конкуренции на рынке банковских услуг для корпоративных клиентов. Развитие финансовых технологий (финтех) и появление новых игроков, таких как небанковские кредитные организации и специализированные платформы, создают дополнительное давление на традиционные банки. Корпоративные клиенты всё чаще обращают внимание на гибкость и скорость обслуживания, предлагаемые финтех-компаниями, что заставляет банки пересматривать свои стратегии. Кроме того, усиление конкуренции приводит к снижению рентабельности многих продуктов, особенно в сфере кредитования, что требует от банков поиска новых источников дохода и повышения операционной эффективности.

Ещё одной серьёзной проблемой является растущая сложность потребностей корпоративных клиентов. Компании стремятся интегрировать финансовые услуги в свои бизнес-процессы, что требует от банков персонализированного подхода и разработки индивидуальных решений. Например, крупные компании ожидают от банков не только стандартного набора услуг, но и консалтинговой поддержки, автоматизации расчётных операций и интеграции банковских платформ с их системами управления. Для среднего и малого бизнеса важны доступность и простота использования услуг, что также требует от банков значительных усилий по разработке продуктов, ориентированных на эту категорию клиентов.

Цифровизация, являясь важным фактором развития, одновременно создаёт проблемы для банков. Внедрение цифровых технологий требует значительных инвестиций в инфраструктуру, обучение персонала и защиту данных. При этом скорость внедрения технологий часто оказывается недостаточной для удовлетворения растущих требований клиентов. Например, использование аналитики больших данных и искусственного интеллекта для персонализации предложений или анализа рисков требует как технологической готовности, так и наличия квалифицированных специалистов, которых часто не хватает на рынке. Более того, цифровизация сопряжена с рисками, связанными с киберугрозами, что требует от банков постоянного совершенствования систем информационной безопасности.

Нормативно-правовые ограничения также представляют собой серьёзную проблему. Государственные органы ужесточают требования к банковской деятельности, особенно в части комплаенса, защиты персональных данных и противодействия отмыванию денег. Это приводит к росту издержек и увеличению административной нагрузки на банки. Например, изменения в законодательстве о финансовой отчётности или усиление контроля за трансграничными операциями требуют дополнительных усилий по адаптации бизнес-процессов и систем управления.

Организационные проблемы включают в себя сложности в координации между различными подразделениями банка, отвечающими за разработку и реализацию корпоративных продуктов. Например, отсутствие единой стратегии управления портфелем или недостаточная коммуникация между отделами продаж, риск-менеджмента и IT-отделом могут приводить к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и снижению качества обслуживания клиентов.

Перспективы управления портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов связаны с рядом направлений, которые способны преобразовать отрасль и обеспечить её устойчивый рост. Одним из таких направлений является развитие партнёрских отношений с финтех-компаниями. Вместо конкуренции банки всё чаще начинают сотрудничать с

финтех-платформами, предлагая клиентам комплексные решения. Это может включать интеграцию финтех-технологий в банковские системы или совместное создание инновационных продуктов.

Персонализация остаётся важной тенденцией, формирующей будущее рынка. Использование аналитики данных позволяет банкам разрабатывать уникальные предложения для клиентов, основываясь на их индивидуальных потребностях и предпочтениях. Например, внедрение алгоритмов машинного обучения для анализа транзакционной активности клиентов позволяет предлагать продукты, максимально соответствующие их бизнес-моделям.

Внедрение экосистемного подхода становится всё более актуальным. Банки стремятся превратиться в центры, объединяющие широкий спектр финансовых и нефинансовых услуг. Например, экосистемы могут включать в себя услуги страхования, управления активами, юридической поддержки, консалтинга и даже маркетинга, создавая для корпоративных клиентов удобную и единую платформу взаимодействия.

Цифровизация продолжит играть ключевую роль в развитии портфеля банковских услуг. Внедрение блокчейна, искусственного интеллекта и облачных технологий позволяет банкам оптимизировать процессы, повысить прозрачность операций и снизить издержки. Например, использование смарт-контрактов для автоматизации расчётов или системы блокчейн для управления цепочками поставок может существенно повысить эффективность взаимодействия с корпоративными клиентами.

Важной перспективой остаётся развитие устойчивого финансирования. Компании всё чаще ориентируются на ESG-критерии (экологические, социальные и управленческие), что стимулирует банки разрабатывать продукты, поддерживающие устойчивые проекты. Например, «зелёные» кредиты, финансирование проектов по возобновляемым источникам энергии и экологическим инициативам становятся востребованными среди корпоративных клиентов.

Таким образом, управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов требует от банков не только решения текущих проблем, но и активного использования возможностей, открываемых технологическими и рыночными изменениями. Гибкость, инновации и ориентация на клиента становятся ключевыми факторами успеха в условиях современной динамичной среды.

Формирование и управление портфелем банковских услуг для корпоративных клиентов является сложным, но крайне важным процессом. Успех зависит от способности банка адаптироваться к потребностям клиентов, внедрять инновации и эффективно управлять рисками. Для достижения конкурентных преимуществ банки должны использовать современные технологии, повышать качество обслуживания и активно реагировать на изменения рынка.

Список источников

1. Гребенюк Н.А. Управление портфелем банковских услуг: современный подход // Финансы и кредит. – 2022. – №2. – с.96-111.
2. Отчёт Центрального Банка РФ за 2022 год.
3. Annual report on banking activities. The US Federal Reserve System, 2023.
4. Хэнсон Д. Решения для корпоративного банковского обслуживания. – М.: Издательство МГУ, 2021.
5. Карпов В.В. Современные стратегии в корпоративном банкинге // Вестник экономики. – 2023. – №9. – С.12-22.
6. Глобальный банковский отчет PwC за 2023 год.
7. Браун М. Цифровая трансформация в корпоративном банкинге. Оксфорд, 2022.
8. Чучелкин А.Г., Гостев Д. В. Инструменты цифровизации интернет - маркетинга банковских услуг // Актуальные вопросы современной экономики.-2020.- № 4.- С.732-735

Информация об авторе

Волков Игорь Юрьевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Volkov Igor Yurievich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia