

Банк как центр финансовых компетенций

Айвазян З.С., вице-президент-начальник Управления стратегического развития АО АКБ «НОВИКОМБАНК»

- Длительное время основным источником дохода для российских банков было кредитование. «Тучные» 2000-х гг. формировали ориентацию на развитие продуктов – расширение линейки, улучшение условий, повышение качества обслуживания. Банковская система РФ вслед за экономикой росла высокими темпами, и эффективность такой «кредитно-продуктовой» модели была вполне приемлемой. Но экономическое окружение значительно изменилось, и в сегодняшних условиях этого недостаточно.
- Возросли макроэкономические и отраслевые риски. Сложившиеся подходы к управлению ими со стороны банков фактически ограничивают развитие бизнеса банков, и идут вразрез с потребностями хозяйствующих субъектов, возможности которых по финансированию своей деятельности сократились.
- В то же время рост инфляции и повышение процентных ставок создают ещё большее давление на процентную маржу в сторону сокращения: стоимость привлечения растёт, а возможности роста кредитных ставок упираются в платежеспособность заёмщиков. Банкам нужно снизить зависимость от процентных доходов.
- Оба вышеуказанных обстоятельства диктуют банкам больше опираться на логику создания стоимости для клиентов в рамках сервисной модели. Клиентам нужны не продукты, а решения конкретных финансовых задач, обусловленных объективными потребностями их бизнеса. Источником дохода банка должны быть финансовые компетенции.
- Диапазон услуг банков как центров финансовой компетенции варьируется от финансового (и инвестиционного) консалтинга до комплексного аутсорсинга управления финансами – например, функций казначейства.
- В фокусе внимания должны быть различные аспекты хозяйственного цикла клиентов:
 - Технологический цикл, включая хозяйственные связи и цепочки поставок – именно там происходят транзакции, определяющие как финансовое поведение, так и финансовое состояние клиентов;
 - Финансовый цикл – движение денежных средств, определяющее текущую платежеспособность клиентов;
 - Инвестиционный цикл – платежи в рамках плана и сметы инвестиционного проекта (что особенно актуально для финансирования инвестиционных проектов малого бизнеса).
- Становясь центром финансовых компетенций для клиентов, банк сможет:
 - Лучше прогнозировать, а то и определять финансовое поведение клиента;
 - Зарабатывать на создании добавленной стоимости для клиента;
 - Повысить свою эффективность за счёт эффекта масштаба и решения оптимизационных задач в рамках клиентского бизнеса.
- Конечно, это потребует принципиально иного уровня технологичности, чем тот, которым довольствовались большинство банков до недавнего времени. Однако принципиальные решения в этой области понятны, прецеденты их внедрения есть не только в мировой, но, местами, и в отечественной практике.