

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ / ECONOMICS

Научная статья

УДК 336.713

<https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-1>



Влияние бизнес-модели коммерческого банка на организацию работы с корпоративными клиентами

Ольга Геннадьевна Аркадьева^{1✉}, Наталия Вячеславовна Березина²,

Роман Александрович Стафик³

^{1, 2, 3} Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова, Чебоксары, Россия

¹knedlix@yandex.ru[✉]

²study.2011@yandex.ru

³romanstafik@yandex.ru

Аннотация. В настоящем исследовании сделан акцент на составляющих бизнес-модели, комплексно определяющих подходы и методы работы коммерческого банка с корпоративными клиентами. Если структура совокупного баланса банковского сектора в 2022–2023 гг. не испытывала существенных структурных изменений, то клиентская база отдельно взятых кредитных организаций значительно изменилась. Так, ориентация на корпоративное обслуживание ПАО АКБ «Авангард» сопровождалась существенными изменениями в структуре обязательств за рассматриваемый период, выразившимися в оттоке средств физических лиц.

Авторами был осуществлен анализ бизнес-модели деятельности ПАО АКБ «Авангард» в сопоставлении с деятельностью банков, работающих под брендом «Точка». Финансовая стратегия ПАО АКБ «Авангард» заключается в наращивании безрискового (транзакционного) дохода и в увеличении ликвидных активов на балансе на фоне сокращения принятого кредитного риска. Особенностью бизнес-модели ПАО АКБ «Авангард» выступает тот факт, что мажоритарный акционер принимает активное участие в решении не только стратегических, но и большинства существенных операционных вопросов. ПАО АКБ «Авангард» – член крупной финансовой группы, которая включает в себя организации аграрной, промышленной, экономической, а также инвестиционной сферы и обслуживает их функционирование, не делая особого акцента на привлечении внешних по отношению к группе клиентов.

В результате исследования установлено, что основным преимуществом бизнес-модели классического банка ПАО АКБ «Авангард» в работе с корпоративными клиентами является поддержание его традиционности, но в то же время гибкости в цифровом развитии, быстрой адаптации под турбулентность финансового рынка, развитие его технологичности. Данная модель классического банка, ориентированного на качество расчетно-кассового обслуживания, будет востребована среди корпоративных клиентов в ближайшие годы и, возможно, даже более жизнеспособна, чем модели экосистемы «Точка». Недостатки бизнес-модели ПАО АКБ «Авангард», выявленные в сравнении с деятельностью АО «Тинькофф Банк», Банка ВТБ (ПАО), АО «Альфа-Банк» и ПАО Сбербанк, выражены в низком уровне вовлеченности в конкурентную борьбу за обслуживание малого и среднего корпоративного сегмента, что выражается в сравнительно невыгодных тарифах, слабо развитых партнерских программах и digital-направления банковского бизнеса.

Ключевые слова: цифровой банк, классический банк, элементы бизнес-модели, дистанционное обслуживание, расчетно-кассовое обслуживание, цифровизация

Для цитирования: Аркадьева О. Г., Березина Н. В., Стафик Р. А. Влияние бизнес-модели коммерческого банка на организацию работы с корпоративными клиентами // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. Т. 12, № 3. С. 8–25. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-1>.

Original article

Impact of business model of commercial bank on corporate customers' management

Olga G. Arkadyeva^{1✉}, Nataliya V. Berezina², Roman A. Stafik³

^{1, 2, 3}I. N. Ulianov Chuvasch State University, Cheboksary, Russia

¹knedlix@yandex.ru[✉]

²study.2011@yandex.ru

³romanstafik@yandex.ru

Abstract. The study focuses on a business model that fully defines the approaches and methods of work of a commercial bank with corporate customers. The customer base of particular credit institutions changed considerably in 2022–2023, while the structure of the cumulative balance did not experience profound changes. Thus, PJSC JSCB Avangard's focus on corporate services led to substantial changes in the liability structure, causing an outflow of funds from individuals.

The authors analyzed the business model of Avangard in comparison with the activities of banks operating under the Tochka brand. The financial strategy of Avangard is to increase risk-free (transaction) income and liquid assets on the balance sheet while reducing the accepted credit risk. A special feature of the business model of Avangard is the fact that the majority shareholder takes an active part in resolving not only strategic but also major operational issues. Avangard is a member of a large financial group, which includes organizations in the agricultural, industrial, economic, and investment sectors and services their functioning, without placing much emphasis on attracting clients external to the group.

According to the study, the business model of working with corporate customers of the classical bank PJSC JSCB Avangard has the main advantage of maintaining its traditionalism, while also being flexible in digital development, immediately adapting to the turbulence of the financial market, and developing its technological effectiveness. This model of a classic bank, focused on the quality of cash services, will be in demand among corporate customers in the coming years, and, perhaps, even more viable than the Tochka ecosystem models. The shortcomings of the business model of Avangard are the low level of involvement in the competition for servicing small and medium-sized businesses corporate segment, which is reflected in unfavorable tariffs, underdeveloped affiliate programs and digital areas of banking business, in comparison with the activities of Tinkoff Bank JSC, VTB Bank (PJSC), Alfa-Bank JSC and Sberbank PJSC.

Keywords: digital bank, classic bank, business model elements, remote servicing, cash management services, digital transformation

For citation: Arkadyeva O. G., Berezina N. V., Stafik R. A. Impact of business model of commercial bank on corporate customers' management. *Surgut State University Journal*. 2024;12(3):8–25. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-3-1>.

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие банки уделяют повышенное внимание организации работы с корпоративными клиентами. Как отмечает В. Д. Смирнов, именно эти направления приносят кредитным организациям основной доход и прибыль [1]. А. Б. Паршин подчеркивает, что корпоративное кредитование предприятий выступает главным направлением коммерческой деятельности банков Российской Федерации, способствуя обеспечению

организаций необходимыми финансовыми ресурсами для проведения производственной деятельности [2].

Современный этап общественного развития характеризуется цифровизацией всех процессов в деятельности финансово-кредитных организаций. Н. Н. Корсунова полагает, что с развитием инновационных технологий сформировался новый цифровой этап банковского обслуживания корпоративных клиентов, который предполагает полный переход

к дистанционным каналам банковского обслуживания данной категории клиентов [3]. Говоря о конкуренции традиционного банкинга с цифровым финансовым бизнесом, В. Д. Смирнов подчеркивает в части последних максимальное удобство при потреблении услуги по скорости и круглосуточности ее оказания, а также требований к документации и адаптации услуги к потребностям клиента, что лишает банки существенной части их доходов – банковских комиссий [1].

Актуальность исследования организации работы коммерческих банков с корпоративными клиентами обусловлена также тем, что банки понесли большие потери на волне кризиса, вызванного первой волной антироссийских санкций, и также стали менять свои модели ведения бизнеса [4]. В период кризиса банки в ответ на рост просроченной задолженности по корпоративным кредитам, предъявляли более жесткие требования к корпоративным заемщикам [5].

Существующие исследования делают акцент на разные составляющие организации работы коммерческих банков с корпоративными клиентами. Так, С. В. Губарков исследует модели ценообразования при кредитовании корпоративных клиентов [6]. Н. Н. Корсунова анализирует ряд моделей, методов и методик, которые могут быть использованы корпоративными клиентами, сотрудниками банка или представителями аналитических агентств для оценки качества инновационных банковских услуг, оказываемых корпоративным клиентам [7]. В. Д. Смирнов отмечает, что корпорации все больше заинтересованы в получении комплексного обслуживания в расчетно-кредитной поддержке их деятельности и управлении соответствующими рисками [1]. В настоящем же исследовании сделан акцент на бизнес-модели, комплексно определяющей подходы и методы работы коммерческого банка с корпоративными клиентами.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В ходе работы использовались общенаучные методы теоретического исследования:

- индукции (для наблюдения за функционированием отдельных банков и формирования на этой основе гипотез об особенностях формирования банковских бизнес-моделей, ориентированных на корпоративное обслуживание);

- дедукции (для распространения общих закономерностей развития банковского сектора и смежных сфер на деятельность отдельных банков и дальнейшего формирования рекомендаций по совершенствованию их деятельности);

- анализа (для выделения и изучения отдельных составляющих бизнес-моделей и их влияния на организацию работы с корпоративными клиентами);

- синтеза (для формирования целостного представления о банковской бизнес-модели в условиях цифровизации).

Авторами было осуществлено наблюдение за деятельностью ПАО АКБ «Авангард» и банками, работающими под брендом «Точка». Для фиксации результатов наблюдения и формирования ключевых характеристик, определяющих результаты функционирования бизнес-моделей, использован метод описания.

Также применялись общелогические методы исследования: абстрагирование, обобщение, идеализация, аналогии – в целях установления закономерностей работы банков с корпоративными клиентами в результате функционирования той или иной бизнес-модели.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Инструментом повышения эффективности работы коммерческих банков с корпоративными клиентами является поиск путей изменения подходов банков в сложившихся условиях к ведению дел с корпоративными клиентами для получения большей прибыли. Концентрация банковского рынка в России непрерывно нарастает (табл. 1), и малые и средние банки не могут оставаться конкурентоспособными в своих клиентских и продуктовых нишах без изменения подходов к формированию клиентской политики [8].

Таблица 1

Динамика активов баланса банковского сектора Российской Федерации в 2021–2023 гг.

Активы	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%
Денежные средства и их эквиваленты	6 752	5,6	8 986	7,4	11 357	6,8
Депозиты в Банке России	2 804	2,3	4 949	3,7	3 667	2,2
Обязательные резервы в Банке России	815	0,7	1 46	0,1	272	0,2
Кредиты банкам	12 427	10,3	11 788	8,7	17 452	10,4
Ценные бумаги	16 875	14,0	19 020	14,1	21 703	12,9
Участие в уставных капиталах	2 818	2,3	3 165	2,3	3 601	2,1
Кредитный портфель и прочие размещенные средства	71 441	59,3	80 609	59,8	101 443	60,4
в том числе кредиты юридическим лицам	52 654	43,7	59 096	43,8	73 759	43,9
Требования по производным финансовым инструментам	1 008	0,8	649	0,5	620	0,4
Прочие активы	4 596	3,8	4 479	3,3	4 355	2,6
Итого активов	120 537	100,0	134 818	100,0	167 938	100,0

Примечание: составлено авторами по данным [9].

За 2022–2023 гг. корпоративные кредиты выросли на 40,1 %, что соответствует приросту активов и отражается в стабильной доле этой составляющей в структуре совокупных активов банковского сектора. Аналогичная ситуация характерна и для средств корпоративных клиентов, темпы прироста которых за 2022–2023 гг. соответствуют темпам прироста совокупных обязательств банковского секто-

ра (табл. 2). Причем если структура совокупного баланса не испытывала существенных структурных изменений, то клиентская база отдельно взятых кредитных организаций значительно изменилась. Геополитическая обстановка существенно повлияла на позиции российских банков, связанные с проведением международных расчетов в недружественных России юрисдикциях, и серьезно ускорила

Таблица 2

Динамика обязательств баланса банковского сектора РФ за 2021–2023 гг.

Активы	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	%
Кредиты от Банка России	3 071	2,8	4 461	3,6	5 239	3,4
Средства банков	12 828	11,8	13 063	10,6	19 200	12,5
Средства клиентов всего	78 059	71,9	88 417	72,0	107 195	69,8
в том числе средства корпоративных клиентов	38 291	35,3	44 980	36,6	53 381	34,7
Выпущенные долговые ценные бумаги	4 510	4,2	3 798	3,1	2 258	1,5
Обязательства по производным финансовым инструментам, по которым ожидается уменьшение экономических выгод	989	0,9	505	0,4	487	0,3
Прочие обязательства	2 609	2,4	3 649	3,0	5 246	3,4
Резервы по условным обязательствам кредитного характера	226	0,2	302	0,2	291	0,2
Всего обязательств	108 557	100,0	122 754	100,0	153 671	100,0

Примечание: составлено авторами по данным [9].

переход как корпоративных, так и розничных клиентов в кредитные организации, не испытывающих проблем в этой сфере.

Приток и отток корпоративных клиентов в значительной мере был обусловлен внешними по сравнению с активностью самого банка факторами. Динамика отдельных показателей

банковского сектора Российской Федерации, часть из которых находится под непосредственным воздействием изменения ключевой ставки за 2022–2023 гг., приведена на рис. 1.

По данным рис. 1 авторами был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона (табл. 3), демонстрирующий наиболее тесную связь

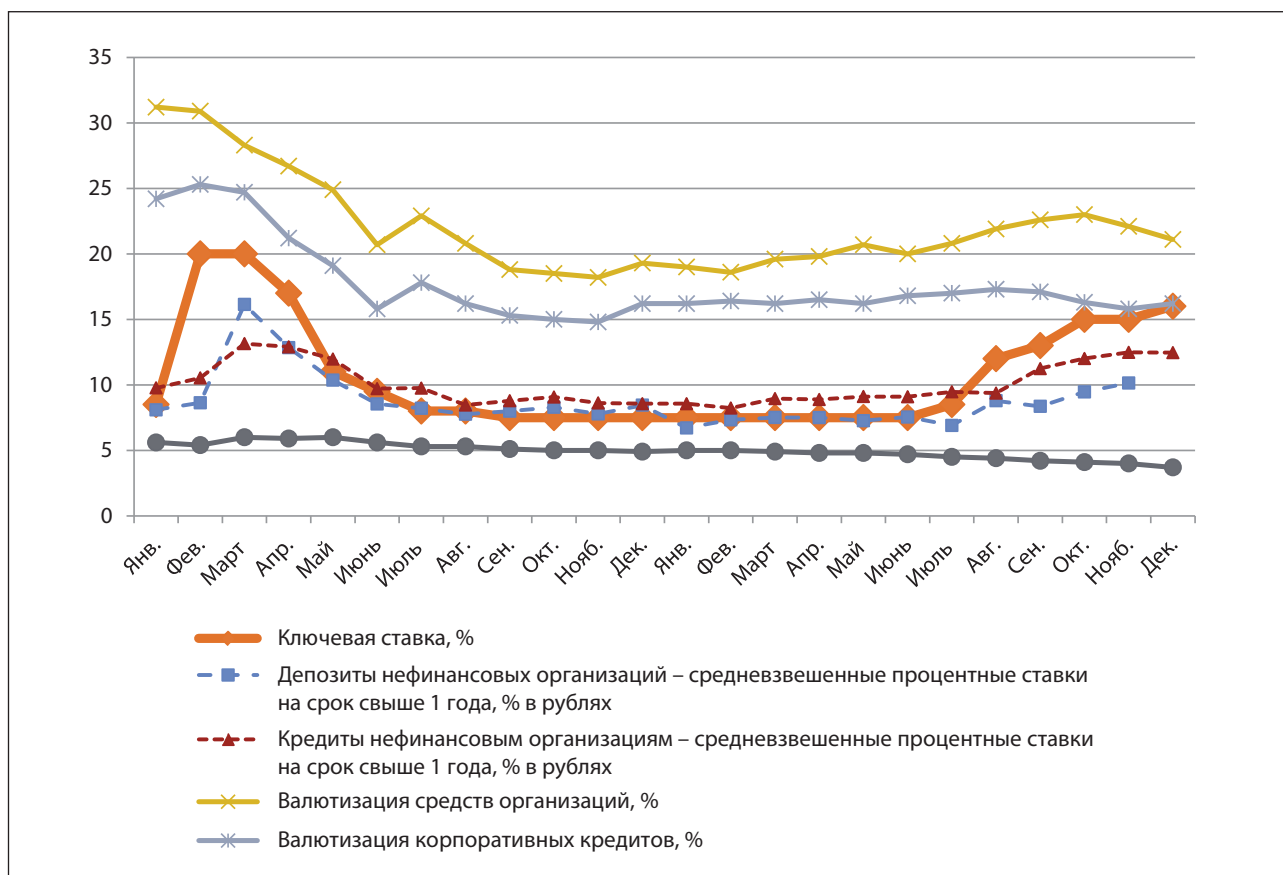


Рис. 1. Динамика отдельных показателей банковского сектора РФ за 2022–2023 гг.

Примечание: составлено авторами по данным [9].

Таблица 3

Оценка тесноты связи отдельных показателей банковского сектора РФ с динамикой ключевой ставки за 2022–2023 гг.

Показатели	Коэффициент корреляции Пирсона	Теснота связи по шкале Чеддока
Депозиты нефинансовых организаций	0,76655	Высокая
Кредиты нефинансовым организациям	0,85355	Высокая
Средства организаций	0,67378	Средняя
Валютизация корпоративных кредитов	0,61874	Средняя
Просроченная задолженность по корпоративным кредитам	0,02157	Очень слабая

Примечание: составлено авторами по данным [9].

динамики средневзвешенной процентной ставки по кредитам нефинансовым организациям с динамикой ключевой ставки Банка России, что отражает степень влияния политики Банка России на формирование ресурсной базы корпоративного сектора и тенденцию на все большее распространение кредитов с плавающей процентной ставкой, привязанной к ставкам финансового рынка, в том числе – межбанковского.

Тенденции и основные задачи развития корпоративных банков и подразделений универсальных банков, отвечающих за работу с юридическими лицами, определяются спецификой экономического развития России за весь период ее новейшей государственности. Эти задачи условно делятся на внутренние и внешние, причем последние особенно актуальны для средних и малых коммерческих банков. Под внутренними задачами понимаются выбор бизнес-модели и способов организации деятельности, распределение центров ответственности, предоставление полномочий подразделениям и мотивация их персонала. В свою очередь, внешние за-

дачи – это обеспечение эффективной работы в условиях острой конкуренции на рынке, определение новых сегментов клиентской аудитории, расширение продуктового предложения, а также выбор оптимального способа создания ценности для клиента. Определение корпоративного клиента в качестве основного драйвера способствует построению клиентоориентированной системы обслуживания, развивает систему мотивации, а также позволяет создавать дополнительные стимулы для увеличения кросс-продаж банковских продуктов [10].

Авторы проанализировали функционирование банка с классической моделью корпоративного обслуживания – ПАО АКБ «Авангард» на основе сопоставления ее с бизнес-моделью «цифрового банка», работающего под бредом «Точка». С 1 июня 2023 г. возобновлена публикация отчетности ПАО АКБ «Авангард» в сокращенном виде (в частности, отсутствуют счета второго порядка в форме 101, некоторые счета первого порядка сгруппированы). В табл. 4 проанализирован собственный капитал ПАО АКБ «Авангард».

Таблица 4

Источники собственных средств ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг.

Статья баланса	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Абсолютное изменение, млн руб.	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2022/ 31.12.2021
Собственные средства (капитал) в текущем году, в том числе:	25 123,49	100,0	24 018,75	100,0	26 222,58	100,0	-1 104,75	2 203,83
уставный капитал	807,00	3,2	807,00	3,4	807,00	3,2	0,00	0,00
эмиссионный доход	4 193,40	16,7	4 193,40	17,5	4 193,40	16,0	0,00	0,00
резервный фонд	121,05	0,5	121,05	0,5	121,05	0,5	0,00	0,00
Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	1 121,91	4,5	590,66	2,5	608,17	2,3	-531,24	17,51
Неиспользованная прибыль (убыток)	18 880,14	75,1	18 306,63	76,1	20 492,96	78,1	-573,51	2 186,33

Примечание: составлено авторами по данным [11].

Стабильный прирост собственного капитала банка обусловлен положительной динамикой его чистой прибыли. Структуру текущих обязательств ПАО АКБ «Авангард» приведем в табл. 5.

Ориентация на корпоративное обслуживание ПАО АКБ «Авангард» сопровож-

далась существенными изменениями в структуре обязательств за рассматриваемый период, выразившимися в оттоке средств физических лиц. Анализ структуры активов ПАО АКБ «Авангард» приведен в табл. 6.

Таблица 5

Структура обязательств ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг.

Пассивы	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Абсолютное изменение, млн руб.	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2022/ 31.12.2021
Кредиты, депозиты и прочие средства Банка России	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости – всего, в том числе:	98 504,32	92,0	104 487,29	95,0	105 615,8	96,1	5 982,97	1 128,51
Средства кредитных организаций	1 275,37	1,2	4 285,45	3,9	78,21	0,1	3 010,08	-4 207,24
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, всего, в том числе:	97 228,94	90,8	100 201,84	91,1	105 537,59	96,0	2 972,9	5 335,75
вклады физических лиц	45 825,33	42,8	46 113,21	41,9	29 867,29	27,2	287,88	-16 245,92
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	644,78	0,6	483,15	0,4	109,22	0,1	-161,63	-373,93
Выпущенные долговые ценные бумаги	4 777,1	4,5	1 932,47	1,8	486,32	0,4	-2 844,63	-1 446,15
Обязательства по текущему налогу на прибыль	118,43	0,1	55,93	0,1	504,89	0,5	-62,5	448,96
Прочие обязательства	534,92	0,5	0	0,0	0	0,0	-534,92	0

Окончание таблицы 5

Пассивы	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Абсолютное изменение, млн руб.	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %	31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2022/ 31.12.2021
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	462,05	0,4	0	0,0	0	0,0	-462,05	0
Всего обязательств	107 024,07	100,0	110 015,49	100,0	109 919,55	100,0	2 991,42	-95,94

Примечание: составлено авторами по данным [11].

Таблица 6

Структура активов ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг.

Пассивы	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Абсолютное изменение, млн руб.	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2022/ 31.12.2021
Денежные средства и счета в ЦБ РФ	11 096,25	8,4	9 369,25	7,0	12 955,58	9,5	-1 727,00	3 586,32
Обязательные резервы на счетах	909,57	0,7	914,02	0,7	140,42	0,1	4,45	-773,60
Средства в кредитных организациях	7 607,07	5,8	5 535,77	4,1	10 760,93	7,9	-2 071,30	5 225,16
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	34 538,99	26,1	47 137,23	35,2	26 523,54	19,5	12 598,25	-20 613,69
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	71 831,65	54,4	65 873,54	49,2	74 165,55	54,5	-5 958,11	8 292,01
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	0,25	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	-0,25	0,00
Требования по текущему налогу на прибыль	46,44	0,0	165,72	0,1	0,00	0,0	119,28	-165,72

Окончание таблицы 6

Пассивы	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Абсолютное изменение, млн руб.	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2022/ 31.12.2021
Отложенный налоговый актив	0,77	0,0	1,46	0,0	1,49	0,0	0,70	0,02
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	3 552,68	2,7	2 990,95	2,2	2 700,58	2,0	-561,73	-290,37
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	2 211,33	1,7	2 069,36	1,5	1 713,24	1,3	-141,97	-356,12
Прочие активы	1 262,14	1,0	0,00	0,0	0,00	0,0	-1 262,14	0,00
Всего активов	132 147,56	100,0	134 034,23	100,0	136 142,12	100,0	1 886,67	2 107,89

Примечание: составлено авторами по данным [11].

Проведем анализ достаточности капитала ПАО АКБ «Авангард», используя табл. 7. В течение анализируемого периода нормативы достаточности капитала ПАО АКБ «Авангард» соответствовали законодательно установленному уровню.

Анализ нормативов ликвидности ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг. представлен в табл. 8.

Анализ доходов и расходов ПАО АКБ «Авангард», полученных от сотрудничества с корпоративными клиентами за 2020–2022 гг., приведен в табл. 9.

Таблица 7

Показатели достаточности капитала ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг.

Показатель	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022
Базовый капитал, млн руб.	18 738,50	18 295,83	20 086,03
Дополнительный капитал, млн руб.	1 778,87	2 357,16	855,21
Собственные средства (капитал), млн руб.	20 517,37	20 652,99	20 941,24
Активы, взвешенные по уровню риска, необходимые для определения достаточности базового капитала, млн руб.	101 012,21	103 198,74	97 052,76
Активы, взвешенные по уровню риска, необходимые для определения достаточности основного капитала, млн руб.	101 012,21	103 198,74	97 052,76
Активы, взвешенные по уровню риска, необходимые для определения достаточности собственных средств, млн руб.	102 414,59	103 918,16	97 812,97
Достаточность базового капитала (Н1.1)	19,00	18,00	21,00
Достаточность основного капитала (Н1.2)	19,00	18,00	21,00
Достаточность собственных средств (Н1.0)	20,00	20,00	21,00

Примечание: составлено авторами по данным [11].

Таблица 8

Нормативы ликвидности ПАО АКБ «Авангард» за 2020–2022 гг.

Показатель	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022
Н2 – норматив мгновенной ликвидности, минимум 15,0 %	51,12	56,63	59,37
Н3 – норматив текущей ликвидности, минимум 50,0 %	106,34	119,91	94,63
Н4 – норматив долгосрочной ликвидности, максимум 120,0 %	54,72	33,06	35,66

Примечание: составлено авторами по данным [11].

Таблица 9

Доходы и расходы ПАО АКБ «Авангард», полученные от сотрудничества с корпоративными клиентами за 2020–2022 гг.

Показатель	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	Абсолютное изменение, млн руб.	
				31.12.2021/ 31.12.2020	31.12.2021/ 31.12.2020
Процентные доходы от размещения средств в кредитных организациях, млн руб.	1 165,71	2 012,92	3 705,75	847,22	1 692,83
Процентные доходы от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями, млн руб.	3 682,04	2 439,60	2 003,85	-1 242,44	-435,75
Процентные расходы по привлеченным средствам кредитных организаций, млн руб.	16,32	29,23	45,22	12,91	15,99
Процентные расходы по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями, млн руб.	1 098,85	1 139,27	2 339,55	40,43	1 200,28

Примечание: составлено авторами по данным [11].

По результатам финансово-экономического анализа установлено, что финансовая стратегия ПАО АКБ «Авангард» заключается в наращивании безрискового (транзакционного) дохода и в увеличении ликвидных активов на балансе на фоне сокращения принятого кредитного риска. Особенностью бизнес-модели ПАО АКБ «Авангард» выступает тот факт, что мажоритарный акционер принимает активное участие в решении не только стратегических, но и большинства существенных операционных вопросов. ПАО АКБ «Авангард» – член

крупной финансовой группы (далее – ФПГ), которая включает в себя организации аграрной, промышленной, экономической, а также инвестиционной сферы и обслуживает их функционирование, не делая особого акцента на привлечении внешних по отношению к ФПГ клиентов. Это автоматически относит ценные бумаги банка ко второму эшелону; пик интересов инвесторов относился к январю 2023 г. и был вызван скорее общей динамикой рынка, в частности – восстановлением интереса к нему розничных инвесторов (рис. 2).

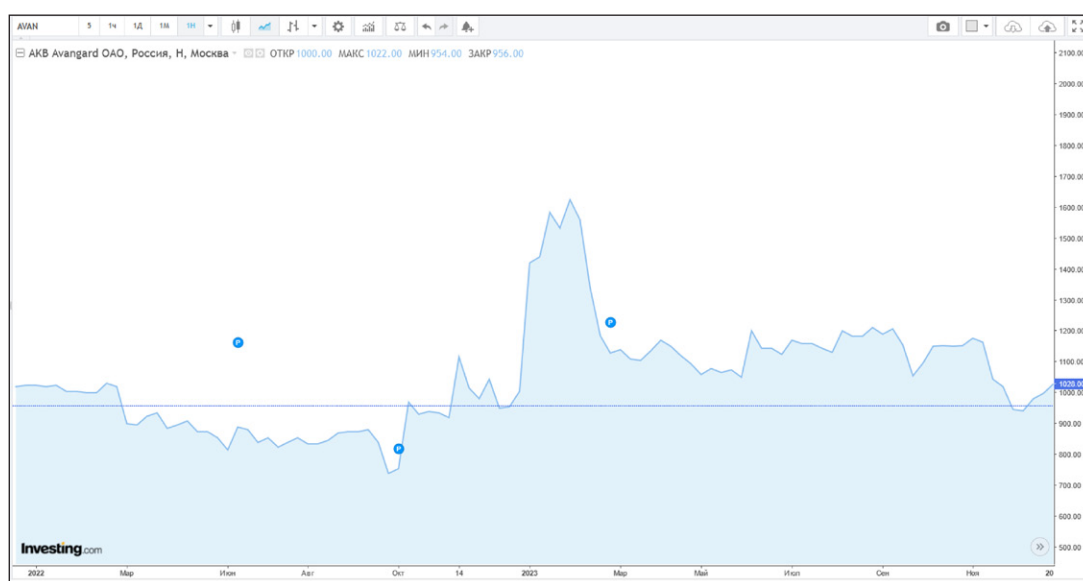


Рис. 2. Динамика котировок акций ПАО АКБ «Авангард» за 2022–2023 гг.

Примечание: составлено авторами по данным [12].

Для сравнения бизнес-моделей выбран цифровой банковский бренд «Точка» (табл. 10). Какой бы стратегии ведения бизнеса ни придерживался коммерческий банк, сегодня на первом месте стоит цифровизация классических банковских операций [13]. Традиционные форматы общения банка с корпоративными клиентами трансформируются с помощью развития инновационных технологий банковского рынка, и коммерческие банки в основном придерживаются следующих основных стратегий

развития своих бизнес-моделей: классический банк, предоставляющий услуги в смешанном формате (онлайн и офлайн), и цифровая экосистемная платформа, где офлайн-взаимодействие с клиентом финансовых и нефинансовых организаций, объединенных общим брендом, сведено к минимуму. ПАО АКБ «Авангард» и бренд «Точка» являются репрезентативными представителями этих моделей на практике, а ресурсы ПАО АКБ «Авангард» и ООО «Банк Точка» сопоставимы по абсолютным величинам.

Таблица 10

Сравнительная характеристика основных элементов бизнес-моделей

Отличительные признаки	ПАО АКБ «Авангард»	Бренд «Точка»
Как позиционирует себя	Универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг, включая ряд уникальных на российском рынке высокотехнологичных финансовых продуктов	Мультибанковский сервис, дает возможность выбирать, в каком банке хранить деньги и на каких условиях обслуживаться, оставаясь в «Точке»: пользоваться интернет-банком и мобильным приложением, общаться со службой поддержки
Преимущества открытия счета	– Низкая стоимость обслуживания; – интернет-банк не требует установки специального программного обеспечения и прост в использовании; – 250 офисов, осуществляющих кассовое обслуживание по всей России; – широкие возможности сервиса SMS-информирования или push-уведомлений	– Бесплатное обслуживание; – дистанционное открытие; – бесплатные платежи контрагентам; – процент на остаток
Способ подачи заявления на открытие счета корпоративному клиенту	– Можно в любом офисе банка, осуществляющем ведение банковских счетов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; – в режиме онлайн	В режиме онлайн
Количество открытых офисов	250 офисов в 75 городах России	Не имеет отделений и оказывает все услуги онлайн – через интернет-банк и приложения для Android и iOS (временно недоступны)
Количество корпоративных пользователей	Более 100 000 юридических лиц и 1 миллиона частных клиентов	Около 300 000 юридических лиц и индивидуальных предпринимателей
Основные методы ведения расчетно-кассового обслуживания	Расчетно-кассовое обслуживание, мобильный и интернет-банкинг, инкассация; конвертация; кредитование; депозиты; зарплатный проект; корпоративные карты; эквайринг; расчеты с физлицами; операции с ценными бумагами; операции с драгоценными металлами; сейфовые ячейки; документарные операции; валютный контроль	Расчетно-кассовое обслуживание; открытие счета; валютные счета; подписка Плюс; бизнес-карта; мобильный и интернет-банкинг; кредиты для ИП и ООО; Точка Оборотов: деньги под поставки и закупки; депозиты; фонды

Окончание таблицы 10

Отличительные признаки	ПАО АКБ «Авангард»	Бренд «Точка»
Награды за 2020–2022 гг.	«Лучший корпоративный банк России – 2021» и «Лучший онлайн-банк России – 2021» по версии Global Banking & Finance Review	В 2022 г. победитель: – Премии «Сравни» за самый высокий рейтинг среди пользователей; – Премии «Сравни» как компания, решившая больше всего проблем клиентов; – в номинации «Лучший банк для микро- и малого бизнеса» от Frank RG; – в номинации «Самый выгодный банк для компании, работающей на маркетплейсе» от Frank RG; – в номинации «Самый удобный банк для бухгалтера» от Frank RG; Топ-3 в «Народном рейтинге банков» от Банки.ру в 2020, 2021, 2022 гг. В списке банков с лучшими кредитными продуктами для бизнеса в 2021 г. от SME Banking Club. В 2020 г.: самый эффективный интернет-банк для малого и среднего бизнеса по версии Marksw Webb; лучший клиентский опыт при открытии счета для малого бизнеса по версии Marksw Webb

Примечание: составлено авторами по данным [11, 14].

нам. Однако, в отличие от ПАО АКБ «Авангард», корпоративная клиентская база которого устойчива, бренд «Точка» в своей деятельности опирался на уже созданные экосистемы, быстро набрав солидное количество корпоративных клиентов, опираясь в основном на их расчетно-кассовое обслуживание, что вызывает особый интерес к его стратегии и бизнес-модели.

Основным преимуществом бизнес-модели классического банка ПАО АКБ «Авангард» является поддержание его традиционности, но в то же время гибкость в цифровом развитии, быстрая адаптация под турбулентность финансового рынка, развитие его технологичности. Данная модель классического банка, ориентированного на качество расчетно-кассового обслуживания, будет востребована среди корпоративных клиентов в ближайшие годы и, возможно, даже более жизнеспособна, чем модели экосистемы «Точка». Это связано с тем, что бренд «Точка» постепенно отказался от чисто банковских сервисов и предлагает смежные небанковские услуги.

С одной стороны, «Точка», диверсифицируя пакет оказываемых услуг, является беспрецедентным, самым выбираемым банком среди малого и среднего бизнеса в 2022 г. С другой стороны, при выходе на новые сегменты цифрового развития у бренда увеличились управленческие риски, на борьбу с которыми не хватило накопленного опыта в использовании данной бизнес-модели в борьбе с конкурентами – стабильными технологическими экосистемами. ПАО АКБ «Авангард» же, опираясь на уже накопленный опыт цифровизации других коммерческих банков, медленно, но уверенно развивает список обслуживания с помощью технологий.

Основным преимуществом традиционной банковской модели является сохранение и поддержание экономических потребностей домохозяйств и организаций: кредитование, сбережение и инвестирование денежных средств, лизинг, факторинг, предоставление банковских гарантий и многие другие услуги, недоступные онлайн-банкингу. ПАО АКБ «Авангард» концентрируется на сбалансированном

управлении всеми видами рисков. Во время экономического кризиса традиционный банк любому корпоративному клиенту будет казаться более надежным, чем онлайн-банк, не имеющий ни одного отделения.

Бренд «Точка» имеет в своей недавней истории формирование консорциума инвесторов для выкупа АО «Точка», технологической компании. Банк непрофильных активов «Траст», владевший контрольным пакетом акций «Точки», сменился на консорциум инвесторов, где отсутствует мажоритарный инвестор. ООО «Банк Точка», в том числе предоставляющий услуги бренда наряду с ПАО Банк «Финансовая корпорация Открытие» и КИВИ банк (АО), получил универсальную банковскую лицензию лишь в феврале 2023 г. А уже 21 февраля 2024 г. Банк России отозвал лицензию на осуществление банковских операций у КИВИ Банк (АО), руководствуясь тем, что этот банк нарушал федеральные законы, регулирующие банковскую деятельность, а также нормативные акты Банка России, в связи с чем регулятором в течение последних 12 месяцев к нему пять раз применялись меры, в том числе дважды вводились ограничения на осуществление отдельных операций; систематически допускал нарушения требований законодательства в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [9].

ООО «Банк Точка», работающий под брендом «Точка», имеет значительные отличия в структуре ресурсной и клиентской базы в сопоставлении с аналогичными показателями ПАО АКБ Авангард». ООО «Банк Точка» позиционируется как банк для осуществления расчетов, что обуславливает низкую долю ссудной задолженности в активах (табл. 11).

Помимо репутационной составляющей необходимо учитывать ценовую политику, сформированную банками, относящимися к разным бизнес-моделям. Для сравнения рассмотрим условия ПАО АКБ «Авангард» и лидеров корпоративного расчетно-кассового обслуживания в г. Чебоксары:

АО «Тинькофф Банк» – один из первых и наиболее популярных онлайн-провайдеров финансовых услуг и розничных партнерских программ;

Банк ВТБ (ПАО) – один из крупнейших универсальных банков, из-за санкций вынужденный наиболее динамично и интенсивно перестроить свою бизнес-модель с ориентацией на розничный сегмент, инвестиционный корпоративный бизнес и технологический суверенитет;

АО «Альфа-Банк» – современный высокотехнологичный банк, за счет агрессивного маркетинга, партнерских программ и ориентации на расчетные инструменты и нефинансовые сервисы высокими темпами наращивающий долю активных клиентов;

Таблица 11

**Сравнительная характеристика структуры балансов
ООО «Банк Точка» и ПАО АКБ «Авангард» на 01.10.2023**

Пассивы	ООО «Банк Точка»		ПАО АКБ «Авангард»	
	млн руб.	уд. вес, %	млн руб.	уд. вес, %
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	24 604 023	10,0	91 946 622	63,3
Всего активов	246 359 534	100,0	145 309 231	100,0
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	236 047 204	98,7	115 079 136	96,1
Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	108 617 044	45,4	31 694 516	26,5
Всего обязательств	239 043 857	100,0	119 687 802	100,0
Неиспользованная прибыль (убыток)	3 716 368	50,8	19 891 811	77,6
Всего источников собственных средств	7 315 677	100,0	25 621 429	100,0

Примечание: составлено авторами по данным [11, 14].

ПАО Сбербанк – банк федерального значения, экосистемный и рыночный лидер в банковском бизнесе, сохранивший традиционную для него приверженность депозитным и кредитным продуктам (табл. 12).

ПАО АКБ «Авангард» проигрывает лидерам корпоративного обслуживания по многим ценовым параметрам. Среди преимуществ ПАО АКБ «Авангард» перед другими сравниваемыми нами банками выделим

Таблица 12

Сравнительная характеристика популярных тарифов расчетно-кассового обслуживания ПАО АКБ «Авангард» с лидерами корпоративного обслуживания

Сравнительные признаки	АО «Тинькофф Банк»	Банк ВТБ (ПАО)	АО «Альфа-Банк»	ПАО Сбербанк	ПАО АКБ «Авангард»
Название тарифа РКО	Простой	На старте (12 мес.)	Ноль за обслуживание	Легкий старт	Базовый
Открытие онлайн	Да	Да	Да	Да	Нет
Стоимость открытия счета	Бесплатно	Бесплатно	Бесплатно	Бесплатно	1 000
Обслуживание счета, руб./месяц	490	490	Бесплатно	Бесплатно	900
Комиссия за каждый платеж юр. лицу в другой банк	49	150	99	199	30
Количество бесплатных платежей юр. лицам в другой банк, шт.	–	5	3	5	–
Комиссия за каждый платеж юр. лицу внутри банка	Без комиссии	Без комиссии	Без комиссии	Без комиссии	Без комиссии
Размер комиссии за переводы физ. лицам в другие банки	1) до 400 тыс. руб. – комиссия за перевод: 1,5 %	1) до 150 тыс. руб. – комиссия за перевод: 1 %	Без ограничений – комиссия за перевод: 2,3 %	1) до 150 тыс. руб. – комиссия за перевод: 0,5 %	1) до 150 тыс. руб. – без комиссии
	2) 400 тыс. – 1 млн руб. – комиссия за перевод: 5 %	2) 150–300 тыс. руб. – комиссия за перевод: 2 %		2) 150–300 тыс. руб. – комиссия за перевод: 1 %	2) 150–500 тыс. руб. – комиссия за перевод: 1 %
	3) 1 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 15 %	3) 300 тыс. – 2 млн руб. – комиссия за перевод: 2,7 %		3) 300 тыс. – 1,5 млн руб. – комиссия за перевод: 1,7 %	3) 500 тыс. – 3 млн руб. – комиссия за перевод: 2 %
		4) 2–4 млн руб. – комиссия за перевод: 4,5 %		4) 1,5–5 млн руб. – комиссия за перевод: 3,5 %	4) 3–5 млн руб. – комиссия за перевод: 3 %
		5) 4–5 млн руб. – комиссия за перевод: 7 %		5) 5 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 4 %	5) 5–8 млн руб. – комиссия за перевод: 5 %
		6) 5 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 11 %			6) 8 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 10 %

Сравнительные признаки	АО «Тинькофф Банк»	Банк ВТБ (ПАО)	АО «Альфа-Банк»	ПАО Сбербанк	ПАО АКБ «Авангард»	
Размер комиссии за внесение наличных денежных средств на расчетный счет	1) до 100 тыс. руб. – без комиссии	Без ограничений – комиссия за перевод: 1 %	Без ограничений – комиссия за перевод: 0,5 %	Без ограничений – комиссия за перевод: 1 %	Без ограничений – комиссия за перевод: 0,25 %	
	2) от 100 001 руб. – комиссия за перевод: 0,3 %					
Размер комиссии за снятие наличных денежных средств на расчетный счет	1) до 400 тыс. руб. – комиссия за перевод: 1,5 %	1) до 600 тыс. руб. – комиссия за перевод: 2,5 %	Без ограничений – комиссия за перевод: 3,3 %	1) до 5 млн руб. – комиссия за перевод: 7 %	1) до 300 000 руб. – комиссия за перевод: 3 %	
	2) 400 тыс. – 1 млн руб. – комиссия за перевод: 5 %	2) 600 тыс. – 1,5 млн руб. – комиссия за перевод: 4,5 %		2) 5 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 10 %	2) 300 тыс. – 3 млн руб. – комиссия за перевод: 4 %	
	3) 1 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 15 %	3) 1,5–3 млн руб. – комиссия за перевод: 6,5 %			3) 3–5 млн руб. – комиссия за перевод: 5 %	
		4) от 3 млн руб. – комиссия за перевод: 11 %			4) 5–10 млн руб. – комиссия за перевод: 7 %	
					5) 10 млн руб. и выше – комиссия за перевод: 10 %	

Примечание: составлено авторами по данным [11, 15–18].

минимальную стоимость комиссии за каждый платеж юридическим лицам-контрагентам в другой банк, минимальные комиссии за переводы физическим лицам в другие банки, а также минимальные комиссии за снятие наличных с расчетного счета и внесение их на расчетный счет. Среди недостатков банка выделяются невозможность открытия расчетного счета онлайн и относительно других высокая стоимость открытия и ежемесячного обслуживания счета. Таким образом, для улучшения расчетно-кассового обслуживания корпоративных лиц ПАО АКБ «Авангард» необходимо перестроить обслуживание корпоративных лиц таким образом, чтобы им было экономически выгодно открывать расчетный счет именно в данном банке. Ценовая политика напрямую влияет на его финансовые результаты, так как ПАО АКБ «Авангард» не выдает ипотечных кредитов, практически не занимается потребительским и автокредитованием. Рекомендуем пересмотреть тариф

банка «Базовый» на обслуживание корпоративных клиентов ПАО АКБ «Авангард».

Отметим, что также персонализация общения с корпоративным клиентом имеет решающее значение. Обычно клиент ждет скорости от сотрудника банка в решении своей проблемы и хочет, чтобы банк имел мгновенный доступ к информации из его учетной записи и контексту взаимодействия, а затем использовал эту информацию для оптимизации и персонализации процесса обслуживания. ПАО АКБ «Авангард» необходимо постоянно развивать способность персонализировать клиентский опыт, одновременно получая возможность сделать его проще и эффективнее.

Одним из достоинств, но одновременно и недостатком, является традиционность ПАО АКБ «Авангард». Банк долгие годы сохраняет политику использования классической модели сотрудничества с корпоративными клиентами, формируя стабильно позитивное отношение клиентов. Недостатком

данной модели является негибкая система перехода на цифровые технологии, однако ПАО АКБ «Авангард», опираясь на уже накопленный опыт цифровизации других коммерческих банков, медленно, но уверенно развивает список обслуживания с помощью технологий. С появлением все большего количества информационных систем и коммуникационных платформ в банках-конкурентах для взаимодействия с корпоративными клиентами ПАО АКБ «Авангард» и другим организациям, относящимся к ФПГ, важно все же взять ориентир на разработку экосистемы банка. Для формирования целостного клиентского опыта необходимо, чтобы все каналы банка, данные и системы были взаимосвязаны и интегрированы между собой.

Рекомендуем своевременно сделать акцент на развитии искусственного интеллекта. Искусственный интеллект в общении с корпоративным клиентом поможет легко решить часто задаваемые вопросы в чат-боте. Этот упрощенный подход сведет к минимуму обращения в банк и ожидание своей очереди к оператору для решения простейших вопросов. При этом нужно учитывать, что внедрение цифровых технологий – это непрерывный и постоянно развивающийся процесс. Каждую инвестицию в технологию следует оценивать, чтобы определить, требуются ли она для точечного решения или для более широкой ценности для коммерческого банка и ее корпоративных клиентов [19]. Необходимо реализовывать в совокупности комплекс мероприятий [20].

ПАО АКБ «Авангард» имеет две развитые конкурентные ниши – зарплатные проекты и проект организации школьного питания. Необходимо учитывать, что зарплатный проект как банковский продукт находится на стыке розничного и корпоративного бизнесов [21]. Новый лимит переводов самому себе в Системе быстрых платежей (далее – СБП) – до 30 млн рублей в месяц бесплатно – начал действовать с 1 мая 2024 г. Это означает, что система СБП стала еще удобнее, в первую очередь для малого и среднего бизнеса с небольшими оборотами, чувствительного к кассовым разрывам,

а конечные пользователи зарплатных проектов – физические лица – мобильнее в выборе банка. На сегодняшний день ПАО АКБ «Авангард» имеет значительные остатки по счетам как за счет проектов школьного питания, так и за счет зарплатных проектов. Таким образом, банк не заинтересован в активном привлечении клиентов и не устанавливает выгодные условия для обслуживания зарплатных карт, отказываясь даже от программ кэшбека. Хотя ПАО АКБ «Авангард» не соответствует модели кэптивного банка, однако деятельность в составе финансово-промышленной группы обуславливает отсутствие стимулов к использованию ряда инструментов, представляющих конкурентные преимущества в банковской деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях геополитической, экономической, социальной нестабильности политика коммерческих банков в отношении организации работы с корпоративными клиентами испытывает значительные изменения с сохранением актуальности классической банковской бизнес-модели. Банки пересматривают условия своей деятельности, ужесточая требования по кредитованию корпоративных заемщиков, вводя дополнительные требования на обеспечение выдаваемых ссуд и применяя повышенные процентные ставки на них. Трансформация финансовой функции юридических лиц позволяет коммерческим банкам расширить и углубить сотрудничество с корпоративными клиентами, создавая на этой основе новые направления генерирования доходов и прибыли. Целью повышения эффективности работы коммерческих банков с корпоративными клиентами является поиск путей изменения подходов банков в сложившихся условиях к ведению дел с корпоративными клиентами для сохранения клиентской базы и получения большей прибыли.

В своей деятельности ПАО АКБ «Авангард» ориентируется на корпоративных клиентов, стараясь грамотно осуществлять традиционные офлайн-операции: расчетно-кассовое обслуживание, открытие и ведение

счетов клиентов, привлечение депозитов, предоставление кредитов и гарантий, проведение операций с ценными бумагами и иностранной валютой. Актуальным для ПАО АКБ «Авангард» является пересмотр

тарифов на обслуживание корпоративных клиентов, развитие цифровых технологий, в частности, технологий искусственного интеллекта в организации работы с корпоративными клиентами.

Список источников

1. Смирнов В. Д. Трансформация отношений корпораций с банками // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 4. С. 2683–2702. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116635>.
2. Паршин А. Б., Носова Т. П. Корпоративный кредит. Влияние корпоративного кредитования на национальную экономику // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11–2. С. 281–289. <https://doi.org/10.17513/vaael.1948>.
3. Корсунова Н. Н. Технологический подход к исследованию трансформации банковского обслуживания корпоративных клиентов // Вестник Академии знаний. 2021. № 45. С. 363–372. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11387>.
4. Гумеров М. Ф., Ризванова И. А. Направления совершенствования деятельности региональных банков на территории Республики Татарстан // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27, № 5. С. 55–66. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-55-66>.
5. Зернова Л. Е. Оценка риска кредитования корпоративных клиентов коммерческого банка // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 3–2. С. 141–144. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.105.3.049>.
6. Губарьков С. В., Ким А. Г., Губарьков А. С. Способы совершенствования ценовой политики для корпоративных клиентов коммерческого банка // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7–1. С. 17–23. <https://doi.org/10.17513/vaael.1775>.
7. Корсунова Н. Н. Возможности применения модели «SERVQUAL», метода «INDSERV», метода «MS», метода «CSI», метода «NPS» в оценке качества инновационных банковских услуг для корпоративных клиентов // Вестник Академии знаний. 2021. № 47. С. 418–427. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-6-418-427>.
8. Bodellini M., Gimigliano G., Singh D. Commercial Banking in Transition. Palgrave Macmillan Cham, 2024. 450 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-45289-5>.
9. Банк России // Центральный банк Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 12.02.2024).
10. Гасанова М. Р. Подход к построению финансовой модели для целей планирования ресурсных продуктов корпоративного сегмента в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 5. С. 1078–1106. <https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1078>.
11. ПАО АКБ «Авангард». URL: <https://www.avangard.ru/rus/> (дата обращения: 13.02.2024).

References

1. Smirnov V. D. Transformatsiya otnosheniy korporatsiy s bankami. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 2022;12(4):2683–2702. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116635>. (In Russ.).
2. Parshin A. B., Nosova T. P. Corporate loan. Impact of corporate lending on the national economy. *Journal of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(11–2):281–289. <https://doi.org/10.17513/vaael.1948>. (In Russ.).
3. Korsunova N. N. Technological approach to the study of transformation of banking services for corporate clients. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;45(4):363–372. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11387>. (In Russ.).
4. Gumerov M. F., Rizvanova I. A. Directions for improving the activities of regional banks in the territory of the Republic of Tatarstan. *Finance: theory and practice*. 2023;27(5):55–66. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-55-66>. (In Russ.).
5. Zernova L. E. Risk assessment of lending to corporate clients in commercial banks. *International scientific research journal*. 2021;(3–2):141–144. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.105.3.049>. (In Russ.).
6. Gubarkov S. V., Kim A. G., Gubarkov A. S. Ways to improve price policy for corporate clients of a commercial bank. *Journal of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(7–1):17–23. <https://doi.org/10.17513/vaael.1775>. (In Russ.).
7. Korsunova N. N. Possibilities of using the “SERVQUAL” model, “INDSERV” method, “MS” method, “CSI” method, “NPS” method in assessing the quality of innovative banking services for corporate clients. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(47):418–427. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-6-418-427>. (In Russ.).
8. Bodellini M., Gimigliano G., Singh D. Commercial Banking in Transition. Palgrave Macmillan Cham, 2024. 450 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-45289-5>.
9. Bank of Russia: Central Bank of the Russian Federation. URL: <http://www.cbr.ru/> (accessed: 12.02.2024). (In Russ.).
10. Gasanova M. R. An Approach to Building a Financial Model for the Purposes of Planning Resource Products of the Corporate Segment in Commercial Banks. *Finance and Credit*. 2022;28(5):1078–1106. <https://doi.org/10.24891/fc.28.5.1078>. (In Russ.).
11. PJSC JSCB “Avangard”. URL: <https://www.avangard.ru/rus/> (accessed: 13.02.2024). (In Russ.).
12. Investing.com. URL: <https://ru.investing.com/equities/akb-avangard-oao-chart> (accessed: 14.02.2024). (In Russ.).

12. Investing.com. URL: <https://ru.investing.com/equities/akb-avangard-oao-chart> (дата обращения: 14.02.2024).
13. Аркадьева О. Г., Березина Н. В. Формирование модели государственного регулирования развития технологий искусственного интеллекта в финансовом секторе // *Oeconomia et Jus*. 2023. № 4. С. 12–21. <https://doi.org/10.47026/2499-9636-2023-4-12-21>.
14. Точка – банк для предпринимателей и предприятий. URL: <https://tochka.com/> (дата обращения: 15.02.2024).
15. АО «Тинькофф Банк». URL: <https://www.tinkoff.ru/> (дата обращения: 16.02.2024).
16. Банк ВТБ (ПАО). URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 17.02.2024).
17. АО «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 18.02.2024).
18. ПАО Сбербанк. URL: <https://sberbank.ru/> (дата обращения: 19.02.2024).
19. Константинов К. С. Применение технологий искусственного интеллекта в сфере корпоративного банковского кредитования // *Финансовая экономика*. 2023. № 8. С. 52–55.
20. Уразова С. А., Корсунова Н. Н. Направления трансформации банковского обслуживания корпоративных клиентов в условиях перехода к цифровой экономике // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2021. № 2. С. 194–200.
21. Зотова Е. В. Автоматизация воронки и повышение конверсии продаж зарплатных проектов // *Московский экономический журнал*. 2022. Т. 7, № 9. С. 787–798. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_9_549.
13. Arkadeva O. G., Berezina N. V. Forming the model of state regulation for the development of artificial intelligence technologies in the financial sector. *Oeconomia et Jus*. 2023;(4):12–21. <https://doi.org/10.47026/2499-9636-2023-4-12-21>. (In Russ.).
14. Tochka – the bank for entrepreneurs and enterprises. URL: <https://tochka.com/> (accessed: 15.02.2024). (In Russ.).
15. Tinkoff Bank. URL: <https://www.tinkoff.ru/> (accessed: 16.02.2024). (In Russ.).
16. VTB Bank. URL: <https://www.vtb.ru/> (accessed: 17.02.2024). (In Russ.).
17. Alfa-Bank JSC. URL: <https://alfabank.ru/> (accessed: 18.02.2024). (In Russ.).
18. PJSC Sberbank. URL: <https://sberbank.ru/> (accessed: 19.02.2024). (In Russ.).
19. Konstantinov K. S. Application of artificial intelligence technologies in the sphere of corporate bank lending. *Financial Economics*. 2023;(8):52–55. (In Russ.).
20. Urazova S. A., Korsunova N. N. Directions of transformation of banking services for corporate clients in conditions of transition to a digital economy. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2021;(2):194–200. (In Russ.).
21. Zotova E. V. Funnel automation and increase of salary project sales conversion. *Moscow Economic Journal*. 2022;7(9):787–798. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_9_549. (In Russ.).

Информация об авторах

О. Г. Аркадьева – кандидат экономических наук, доцент.

Н. В. Березина – кандидат экономических наук, доцент.

Р. А. Стафик – студент.

About the authors

Olga G. Arkadyeva – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor.

Nataliya V. Berezina – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor.

Roman A. Stafik – Student.