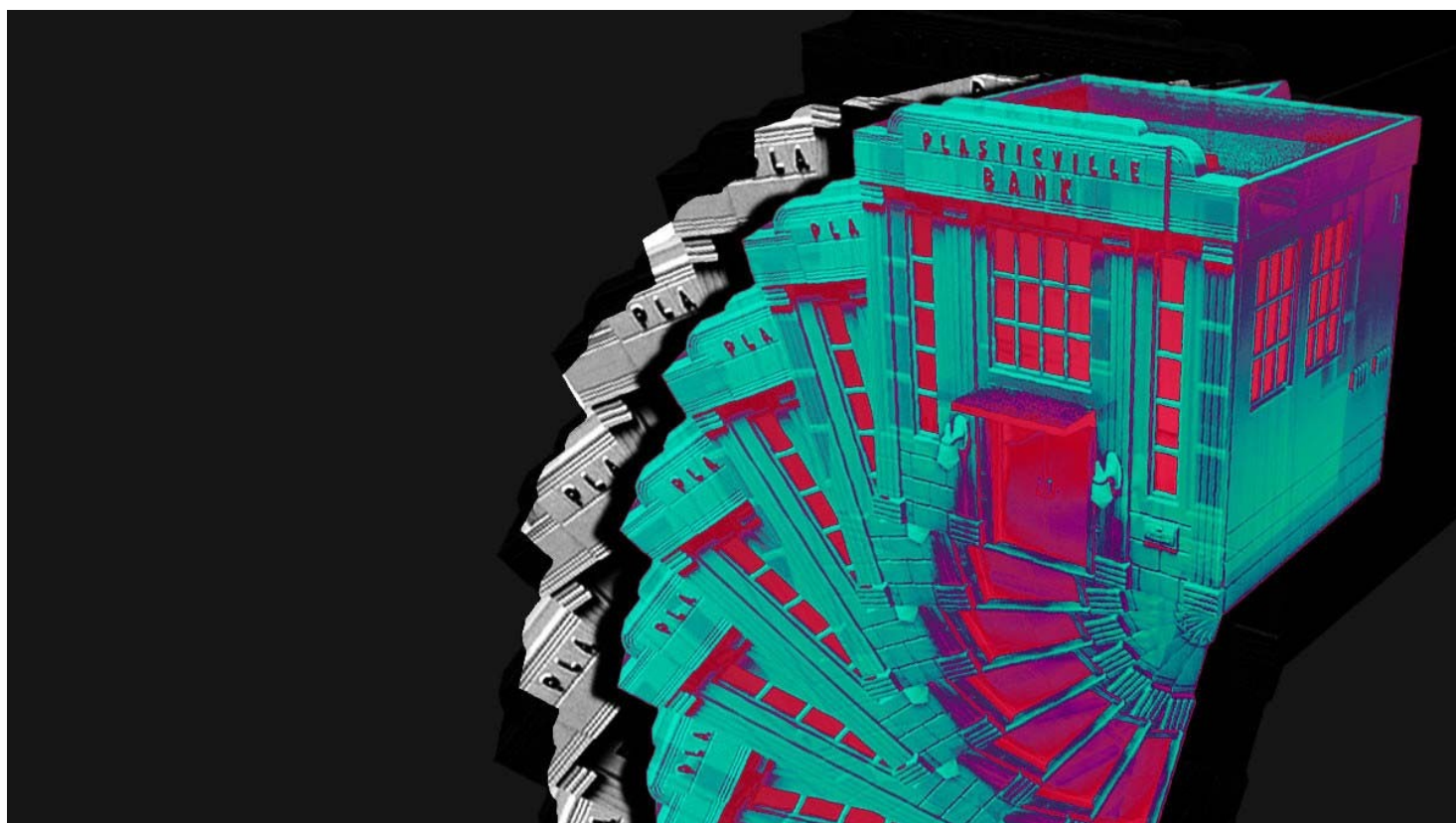


ЭКОНОМИКА

Влияние мирового экономического кризиса на банковский бизнес

Авторы: Кристиан Эдельманн и Патрик Хант,
Oliver Wyman



HBR STA FF/CSA PLASTOC K/G ETTY IMAGES

Чуть больше 10 лет назад французский банк BNP Paribas заморозил фонды США, связанные с ипотечными кредитами. Количество невозвратов по высокорискованным ипотечным кредитам резко выросло, на рынке возникла паника. В британском банке Northern Rock произошло массовое изъятие вкладов. В течение следующего года многие банки обанкротились. Произошел крах инвестиционного банка Bear Stearns, банк Lehman Brothers потерпел банкротство. Многим другим финансовым

организациям, включая AIG, Fannie Mae и Freddie Mac, потребовалась экстренная финансовая помощь. Так начался мировой экономический кризис 2007-2009 гг.

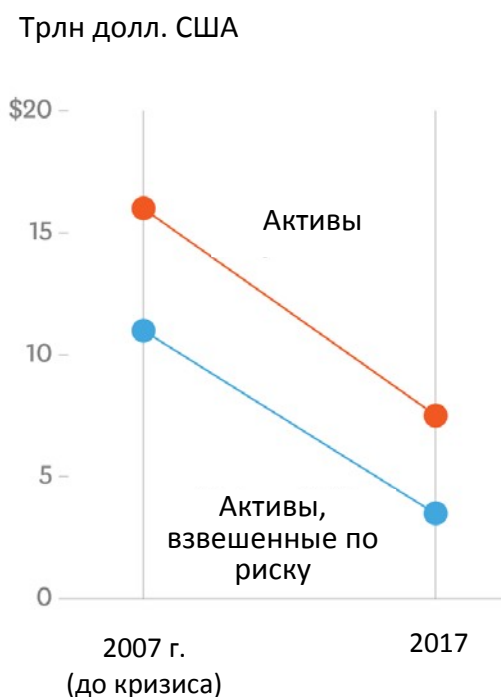
Может показаться, что за прошедшее десятилетие финансовая система практически не изменилась, но это не так. Кризис привел к трансформации инвестиционных банков и разделил их на те, которым удалось быстро перестроить бизнес-модели, и те, что не смогли подстроиться под быстро меняющиеся условия.

До настоящего времени большинство изменений происходило под влиянием значительных изменений в законодательстве. Большая часть таких изменений была направлена на защиту финансовой системы и налогоплательщиков, за счет которых была оказана помощь финансовым организациям, от очередного кризиса. Мы полагаем, что в следующее десятилетие инвестиционные банки ожидают ещё более фундаментальные изменения. Второй этап трансформации будет вызван не регуляторными изменениями, а быстрым развитием технологий. Банки, которые близки к выполнению плана мероприятий, связанных с регуляторными изменениями, обладают преимуществом, т.к. они могут высвободить больше финансовых и трудовых ресурсов для реагирования на возникающие технологические изменения. Гонка технологий уже началась, и разрыв между инвестиционными банками будет только увеличиваться по мере внедрения новых технологий и трансформации персонала в соответствии с меняющимися требованиями клиентов.

Новый облик инвестиционных банков

В последнее десятилетие наибольшее влияние на банки оказали регуляторные требования по увеличению объема капитала в соответствии с принимаемыми ими рисками. Это позволило усилить баланс инвестиционных банков, т.к. они были вынуждены снизить масштаб деятельности и изменить характер принимаемых рисков. Раньше инвестиционные банки осуществляли торговые операции, используя собственный капитал (“proprietary trading”), теперь им этим заниматься запрещено, и они уделяют больше внимания посредничеству при проведении клиентских торговых операций. Как показывает наше исследование, данные изменения привели к тому, что за последние десять лет размер активов банков с учетом риска сократился почти в два раза, а объемы капитала под торговые позиции удвоились.

Балансы банков сократились в два раза, а объемы капитала удвоились



Примечание: при расчете активов, взвешенных по риску, используется унифицированная методология 2017 г.

© HBR.ORG

Источник: анализ Oliver Wyman годовых отчетов и данных из внутренних источников

Инвестиционным банкам теперь также необходимо иметь более стабильную базу фондирования и достаточный объем ликвидных активов, чтобы выдерживать более длительные периоды стресса/проблем. Сегодня банки подвергаются более серьезному стресс-тестированию со стороны регуляторов и должны разрабатывать планы по восстановлению от потенциального кризиса. В некоторых случаях произошли ещё более существенные регуляторные изменения, например, в Великобритании банкам в ближайшем будущем потребуется разделить инвестиционно-банковские и розничные подразделения для защиты интересов вкладчиков.

На данный момент неизвестно, защитят ли данные регуляторные изменения финансовую систему и налогоплательщиков в условиях масштабного кризиса – они ещё не были «протестированы». Тем не менее, уже ясно, что данные изменения привели к снижению прибыльности инвестиционных банков. Совокупная прибыль банков снизилась на 25% (почти на 70 млрд долл. США), а рентабельность собственного капитала в среднем снизилась в два раза до всего 10%.

Этот спад является следствием изменения стратегий и базовой бизнес-модели инвестиционных банков после кризиса. Клиенты могут наблюдать происходящие изменения в различных сферах. Банки стали больше полагаться на электронные каналы, а не телефоны, при организации торговых операций. Происходит снижение объемов индивидуальных торговых операций, которые готовы совершать банки, а также рост доли деривативных контрактов, проходящих клиринг в сторонних «центральных

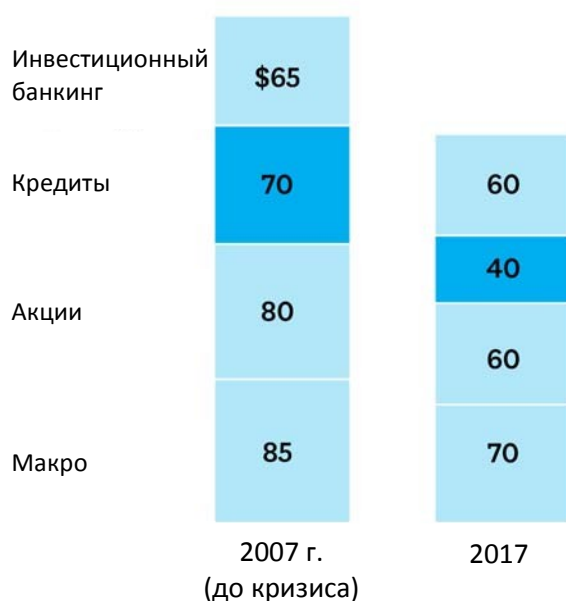
клиринговых центрах», а не проводимых через баланс банка.

Также происходят изменения, являющиеся менее «видимыми» для стороннего наблюдателя, например, в результате инвестиций банков в системы контроля, в особенности, в подразделения комплаенс-контроля, управления рисками и финансов. Сегодня инвестиционные банки тратят на данные функции в среднем около 300 тыс. долл. США в год на одного сотрудника фронт-офиса, работающего с клиентами (например, специалистов по продажам и торговым операциям). Десять лет назад эта сумма составляла менее 200 тыс. долл. США.

В результате подобных изменений доходы банков сегодня гораздо в меньшей степени связаны с потенциально волатильной стоимостью активов, лежащих в основе торговых операций. Это особенно видно на рынках заемного капитала, где доходность снизилась более чем на 40% по сравнению с пиковыми значениями до кризиса. При этом по другим направлениям бизнеса произошел рост. Доход от услуг по консультированию компаний и организации выпуска долговых обязательств вырос на 25% и теперь составляет четверть доходов в отрасли.

Доходы инвестиционных банков снизились на четверть в результате сокращения кредитного бизнеса

Доходы в млрд долл. США

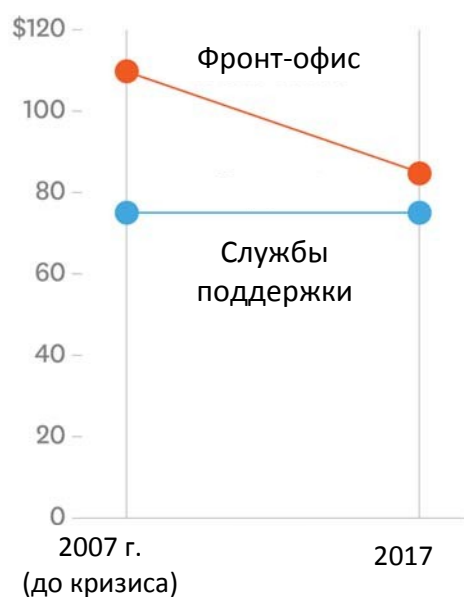


Источник: анализ Oliver Wyman годовых отчетов и данных из внутренних источников © HBR.ORG

Из-за снижения прибыли было проведено сокращение численности персонала, в частности, специалистов по продажам и торговым операциям. Общие расходы на фронт-офис в последнее десятилетие сократились более чем на 30%. Расходы на реализацию контрольных функций, связанных с выполнением новых регуляторных требований, таких как комплаенс-контроль, управление рисками, финансы, операционная деятельность и технологии, также снизились, но только на 10%.

Сокращение численности персонала (в особенности специалистов по продажам и торговым операциям) позволило сократить затраты

Расходы в млрд долл. США



Источник: анализ Oliver Wyman годовых отчетов и данных из внутренних источников

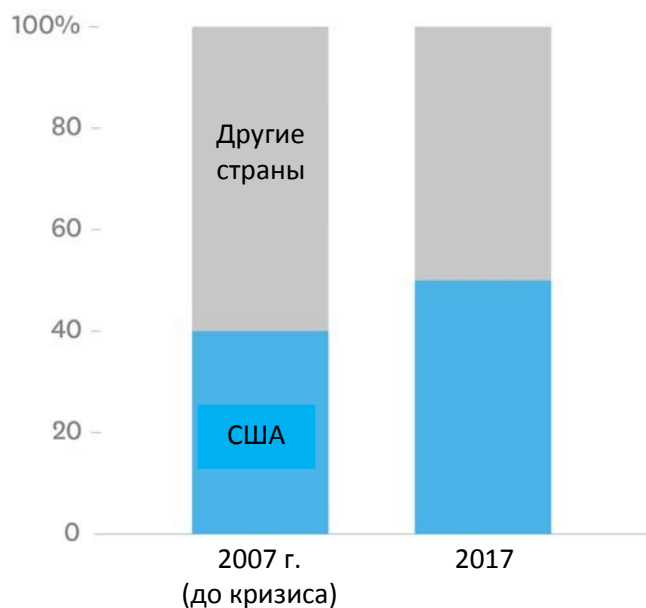
© HBR.ORG

Как и всегда в период трансформации, подобные изменения отрасли проходили неравномерно, что привело к изменению конкурентной среды по трем направлениям.

Во-первых, американские инвестиционные банки в целом увеличили свою долю рынка на 10 процентных пунктов —с 40 до 50 процентов. В основном это произошло за счет снижения доли европейских банков.

Банки США наращивают долю рынка инвестиционных банковских услуг

% от доходов глобального рынка
инвестиционных банковских услуг

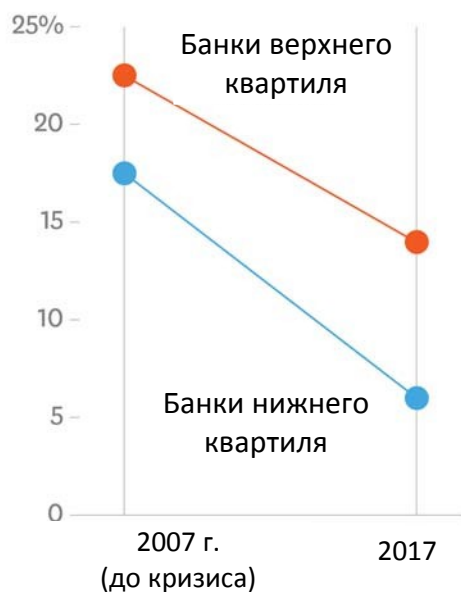


Источник: анализ Oliver Wyman годовых отчетов и данных из внутренних источников © HBR.ORG

Во-вторых, разница между средней доходностью для акционеров группы инвестиционных банков, находящихся в верхнем квартиле, и банков, находящихся в нижнем квартиле, выросла с 30% в 2007 г. до более 100% в 2017 г. Средняя доходность группы банков, находящихся в нижнем квартиле, снизилась на две трети и составляет всего 6%. Ведущие банки укрепили свои позиции, в то время как отстающим игрокам пришлось прилагать больше сил, чтобы избежать усиления отставания.

Разница в доходности банков увеличивается

Рентабельность собственного капитала в %



Источник: анализ Oliver Wyman годовых отчетов и данных из внутренних источников © HBR.ORG

В-третьих, на рынке появились стартапы нового поколения – технологически развитые финтех-компании. В некоторых сегментах финансового рынка, в частности, в более ликвидных классах активов, таких как обмен валют, новые участники рынка предлагают продукты и услуги, напрямую конкурирующие с продуктами и услугами банков (например, маркет-мейкинг), и привлекают клиентов большим выбором и более высоким качеством обслуживания. Другие стартапы заинтересованы в сотрудничестве с банками в таких сферах, где они могут предложить более оптимальные решения различных проблем (например, угроз кибербезопасности).

Усиление технологического разрыва

Подобное разделение будет только усиливаться по мере того, как инвестиционные банки будут уделять больше внимания внедрению новых технологий. Для того чтобы опередить конкурентов (или, по крайней мере, не отстать от них) банкам необходимо будет провести значительную трансформацию и развить новые навыки, отличающиеся от тех, что необходимы для внедрения регуляторных изменений. Ведущие инвестиционные банки будут трансформировать модели персонала по образу и подобию моделей, применяемых в технологических компаниях.

В будущем технические специалисты, способные изменить технологическую архитектуру и инструменты банка для разработки более привлекательных предложений для клиентов и более быстрого принятия решений, станут одними из самых высокооплачиваемых сотрудников банка наряду

со специалистами по продажам и торговым операциям. Специалисты по технологиям будут играть большую роль в принятии инвестиционных решений, работая совместно с руководителями высшего звена из «традиционного» банковского бизнеса, которые сейчас принимают большинство решений, но обладают ограниченным технологическим опытом. Инвестиционные банки проведут автоматизацию задач и процессов, чтобы повысить эффективность, внедрят облачные технологии и повысят качество анализа данных (в том числе благодаря применению искусственного интеллекта, чтобы лучше прогнозировать новые потребности клиентов).

В результате произойдет технологическая трансформация инвестиционных банков, которая, скорее всего, еще раз изменит облик отрасли. Банки с ограниченным бюджетом на использование технологий, негибкой организационной структурой и отсутствием согласованной позиции руководства могут столкнуться, по меньшей мере, со стагнацией. Без сомнения, мировой экономический кризис и его последствия изменили ситуацию в отрасли, но следующий этап технологических изменений может привести к еще более фундаментальным изменениям. Инвестиционные банки и их клиенты должны быть готовы к переменам.

Кристиан Эдельманн является партнером лондонского офиса Oliver Wyman, практика «Финансовые услуги». Он руководит международной практикой «Корпоративное и инвестиционное банковское обслуживание».

Патрик Хант является принципом лондонского офиса Oliver Wyman и относится к практике «Финансовые услуги»
