

## РАЗВИТИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Маликов Махмуд Муминович

Главный специалист отдела художественной экспертизы  
Агентства по охране культурного наследия Республики Узбекистан  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19915943>

**Аннотация:** В статье исследуются актуальные тенденции развития банковского консалтинга в условиях цифровой трансформации экономики. Проанализированы структура и динамика рынка финансово-консультационных услуг, влияние технологий искусственного интеллекта, Big Data на формирование новых моделей банковского консультирования. Предложены меры по повышению качества и конкурентоспособности консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** банковский консалтинг, цифровизация, финансовые технологии, Big Data, цифровая трансформация, открытый банкинг.

Цифровая революция коренным образом меняет архитектуру финансового рынка, трансформируя не только традиционные банковские продукты, но и консалтинговую деятельность кредитных организаций. Если ещё десять лет назад банковское консультирование ассоциировалось исключительно с персональным менеджером в офисе, то сегодня алгоритмы машинного обучения, большие данные и платформенные решения полностью переосмысливают формат оказания экспертной помощи клиентам.

Коммерческие банки, располагающие колоссальными массивами клиентских данных, уникальной аналитической инфраструктурой и регуляторной экспертизой, объективно занимают привилегированное положение в конкуренции за консалтинговую ренту. Однако реализация этого потенциала требует существенной перестройки бизнес-моделей, технологической базы и компетентностного профиля сотрудников.

Современные банковские консалтинговые услуги принято классифицировать по нескольким ключевым направлениям. Финансовое планирование и управление личными финансами занимает лидирующую позицию по охвату аудитории. Инвестиционный консалтинг и управление активами переживает стремительную демократизацию – порог входа на рынок снизился до нуля в ряде юрисдикций.

Корпоративный консалтинг в банковском секторе представляет собой комплекс специализированных консультационно-аналитических услуг, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности клиентов и оптимизацию их стратегических решений. В его структуру входят сопровождение и структурирование сделок слияний и поглощений, разработка механизмов налоговой оптимизации в рамках действующего законодательства, казначейское сопровождение, а также консультирование в области устойчивого развития и внедрения принципов ESG (Environmental, Social, Governance).

Регуляторный консалтинг формируется как самостоятельное направление, ориентированное на обеспечение соответствия деятельности экономических субъектов требованиям нормативно-правовой среды. Он охватывает вопросы построения и совершенствования систем комплаенс-контроля, противодействия легализации

доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (AML/CFT), соблюдения требований законодательства о защите персональных данных, а также подготовки и трансформации отчётности в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности и регулирования.

Ключевым водоразделом между традиционным и цифровым банковским консалтингом является переход от реактивной к проактивной модели взаимодействия с клиентом. Анализ транзакционных данных в режиме реального времени позволяет банку предвосхищать финансовые потребности клиента и формировать персонализированные рекомендации ещё до момента обращения.

Среди технологических драйверов, определяющих облик современного банковского консалтинга, следует выделить несколько ключевых направлений. Искусственный интеллект и машинное обучение обеспечивают персонализацию консультационных рекомендаций на принципиально новом уровне.

Технологии больших данных (Big Data) позволяют банкам формировать так называемый «финансовый паспорт» клиента – комплексный профиль на основе транзакционной истории, поведенческих паттернов, геолокационных данных и информации из открытых источников. Банки, внедрившие продвинутую аналитику клиентских данных, фиксируют рост перекрёстных продаж консалтинговых продуктов на 40-60% по сравнению с банками, использующими традиционные подходы.

Концепция открытого банкинга и открытых финансов, реализуемая через API-интеграции, создаёт новую экосистемную модель консультирования. Банк выступает уже не единственным поставщиком финансовых рекомендаций, а оркестратором экосистемы партнёрских сервисов – страховых, юридических, бухгалтерских, инвестиционных.

Регуляторный консалтинг занимает особое место в корпоративном банковском консалтинге. Автоматизация KYC-процедур («знай своего клиента»), мониторинга транзакций на предмет AML/CFT-рисков и подготовки регуляторной отчётности позволяет банкам высвободить компетенции сотрудников для оказания консультаций высшего уровня.

Несмотря на впечатляющую динамику, цифровая трансформация банковского консалтинга сопряжена с рядом системных вызовов. Первый и наиболее острый – проблема доверия и кибербезопасности. Несанкционированный доступ к персональным финансовым данным и утечки клиентской информации способны нанести репутационный ущерб, несопоставимый с выгодами от цифровизации.

Второй вызов – регуляторная неопределённость в отношении ответственности за рекомендации, сформированные алгоритмическими системами. Вопрос о том, кто несёт фидуциарную ответственность перед клиентом – банк, разработчик алгоритма или оба субъекта, – пока не получил однозначного законодательного решения в большинстве юрисдикций. Третий вызов связан с цифровым неравенством: значительная часть потенциальных клиентов банковского консалтинга – представители старшего поколения и жители отдалённых районов – лишены возможности воспользоваться преимуществами цифровых сервисов.

На основании проведённого исследования сформулированы следующие рекомендации для коммерческих банков:

1. Внедрение гибридной модели консультирования, сочетающей AI-алгоритмы с экспертизой персональных менеджеров, обеспечит как масштабируемость, так и персонализацию услуг.
2. Создание собственных платформ для накопления и обработки неструктурированных клиентских данных позволит формировать более точные финансовые профили и прогнозировать поведенческие паттерны.
3. Развитие партнёрских экосистем с юридическими, налоговыми, страховыми и инвестиционными компаниями создаст конкурентное преимущество в сегменте комплексного финансового консалтинга для малого и среднего бизнеса.
4. Инвестиции в повышение финансовой грамотности клиентов (образовательный контент, геймификация, персональные финансовые треки) повышают конверсию консалтинговых рекомендаций в реальные финансовые решения.
5. Разработка политики «этического AI» и публикация принципов алгоритмического принятия решений укрепят доверие клиентов и снизят регуляторные риски.

Цифровизация экономики открывает перед коммерческими банками принципиально новые горизонты развития консалтинговой деятельности. Ключевым условием успеха в конкурентной борьбе за консалтинговую ренту остаётся способность банка органично сочетать технологическое превосходство с доверием клиента, строгим соблюдением регуляторных требований и высоким профессионализмом специалистов. Банки, сумевшие выстроить подлинно клиентоцентричную цифровую модель консультирования, получают устойчивое конкурентное преимущество на горизонте 5-10 лет. Тем самым банковский консалтинг превращается из сопутствующей услуги в самостоятельный стратегический актив коммерческого банка.

### **Adabiyotlar, References, Литературы:**

1. Ojikutu, C., Omokanye, I., & Meadows, O. (2024). Consultant report for the resolution of performance issues using a fictitious bank and consultant as a case study. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.36713/epra15635>.
2. Kongoro, J. (2017). Management Consulting And The Competitiveness Of Commercial Banks In Kenya.
3. Кетова Наталья Петровна Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. №3 (165).
4. Холбутаева Ш. А. Развитие рынка консалтинговых услуг в Узбекистане // Мировая наука. 2018. №5 (14).
5. Низамова, Т. Д. Консалтинг как фактор, содействующий развитию отраслей народного хозяйства / Т. Д. Низамова, Н. К. Рахимов // Таджикистан и современный мир. – 2019. – № 5(68). – С. 89-101. – EDN JXNNGS.
6. Банковское дело и банковские операции : учебник / М. С. Марамыгин, Е. Г. Шатковская, М. П. Логинов, Н. Н. Мокеева, Е. Н. Прокофьева, А. Е. Заборовская, А. С. Долгов ; под ред. М. С. Марамыгина, Е. Г. Шатковской ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 567 с.

7. Демина Е.И. и др. Проблемы банковского обслуживания юридических и физических лиц. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 7 (часть 3) С. 450-453.