

УДК 339.732

## КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Семеген Ирина Богдановна, к.э.н., старший преподаватель, [dzedzyk-ira@rambler.ru](mailto:dzedzyk-ira@rambler.ru)

Билык Ольга Игоревна, к.э.н., доцент кафедры банковского дела, [olga\\_bilyk@i.ua](mailto:olga_bilyk@i.ua)

Галько Оксана Романовна, старший преподаватель, [galko8580@gmail.com](mailto:galko8580@gmail.com)

Львовский институт банковского дела

Университета банковского дела Национального банка Украины

**Аннотация:** статья посвящена исследованию конкурентных стратегий транснациональных банков в современных условиях финансовой глобализации, как одной из форм конкурентной борьбы между банками и тенденции к укреплению конкурентных преимуществ транснациональных банков, которая сегодня является главным критерием конкурентного позиционирования на глобальном уровне.

**Ключевые слова:** транснациональные банки, конкурентные стратегии, транснациональные слияния и поглощения, финансовая глобализация, конкурентные преимущества ТНБ, международная конкурентная борьба.

Одной из тенденций, которая наиболее сильно влияет на развитие финансового рынка сегодня, безусловно, является глобализация, как процесс, что приводит к тому, что экономическая активность транснациональных банков выходит за рамки национальных и географических границ. Ведущие банки мира превращаются в мощные универсальные финансовые конгломераты, которые ведут борьбу за клиентов по всему миру. Все это вызывает мощную конкурентную борьбу на финансовых рынках, и требует четко сформированных конкурентных стратегий транснациональных банков.

Постановка проблемы. В настоящее время мы наблюдаем, что ряд актуальных вопросов, связанных с процессами формирования и развития транснациональных банков и их конкурентных стратегий исследованы недостаточно. Большинство работ ученых всех школ и направлений посвящены механизму, формам и особенностям деятельности и анализа корпоративных стратегий транснациональных банков. Однако в условиях финансовой глобализации и жестокой конкурентной борьбы транснациональных банков большое значение имеют конкурентные преимущества, что требует четкой формулировки и внедрения в их деятельность именно конкурентных стратегий. Очерченные вопросы являются сегодня очень актуальными, и почти не исследованы как отечественной, так и зарубежной наукой, что вызывает необходимость проведения исследования в этой сфере.

Анализ последних исследований и публикаций. Фундаментальные теоретические основы конкурентных стратегий транснациональных банков были заложены зарубежными учеными М. Альбертом, И. Ансоффа, М. Берет, Е. Бригхем, Н. БРИММЕР, И. Гидди, Д. Джонсоном, Х. В. Деригом, М. Леви, М. Х. Месконом, М. Поттером, П. Роузом, Дж. Соросом, Ф. Хедоури, А. Д. Чандлером, У. Шарпом и К. Шлем. А также они представлены в трудах отечественных ученых Э. Булатова, О. Билоруса, В. А. Белошапка, Г. В. Загорий, Ю. Зарубы, А. Киреева, Д. Лукьяненко, Ю. Макогон, А. Мороза, В. Новицкого, Е. Панченко, Ю. Пахомова, В. Платонова, А. Филипенко и др.

Обобщая позицию большинства ученых можно утверждать что транснациональные банки (ТНБ) – крупнейшие банковские учреждения универсального типа, которые располагают широко разветвленной и интегрированной системой зарубежных предприятий.

Усиление позиций транснациональных банков и повышение их роли в процессе консолидации банковского и промышленного капитала является одним из наиболее заметных моментов в мировой экономике в последнее время. ТНБ стали важнейшими финансовыми посредниками, которые обеспечивают необходимыми ресурсами участников внешнеэкономических связей.

Именно ТНБ существенно ускоряют процессы глобализации, формируют глобальные стратегии.

Целью своего развития ТНБ определяют получения конкурентного преимущества на глобальном финансовом рынке, возможно за счет завоевания лидирующих позиций по объему и перечню предлагаемых услуг, качества обслуживания и их цены.

Некоторые ученые, в частности, Э. Булатова и Ю. Макогон, считают, что укрупнение финансовых институтов является решающим условием их выживания в условиях глобализации междуна-

родных финансовых рынков [4]. Заметим, что постоянные слияния и поглощения ведут к формированию чрезвычайно больших и сложных по структуре и управлением «гигабанков». Примерами создания банковских супергиганта последнее время является слияние в мае 2008 года в результате кризиса банка JP Morgan одним из крупнейших инвестиционных банков США Bear Stearns 15 сентября банк Merrill Lynch был приобретенный крупнейшим коммерческим банком США Bank of America.

Трансграничные слияния и поглощения является формой конкурентной борьбы между банками, в основе которой лежит процесс концентрации капитала, сегодня является главным критерием конкурентного позиционирования на глобальном уровне. В современной глобальной конкурентной борьбе именно величина банка является его главным преимуществом. Слияние составляет такой тип сделки, когда два или более банки объединяются и формируют новую третью бизнес-структуру, которой передается имущество, права и обязанности предшественников, при этом эти два банка, которые сливаются, прекращают свое существование, а их акции обмениваются на акции вновь банка.

Важным преимуществом стратегии слияний и поглощений является их тесная связь с возможностью увеличения объема инвестиций в информационные технологии. Клиентам обеспечивают прямой доступ к информации и поиск контрагента с наименьшими затратами без использования посредников.

С другой стороны, нельзя полностью согласиться, что в условиях глобализации размер ТНБ является ключевым критерием конкурентоспособности и, при условии правильной стратегического подхода к выработке конкурентной стратегии, ТНБ небольшого или среднего размера вполне способен эффективно конкурировать с гигабанками.

Формулировок термина «стратегия» было много. Так, А. Д. Чандлер (США) в начале 60-х годов XX века впервые сформулировал суть стратегии – в «определении основных долгосрочных целей и задач организации, утверждении курса действий и распределения ресурсов, которые необходимы для достижения целей» [9].

Для конкретизации необходимо различать понятия общей стратегии ТНБ и отдельных функциональных стратегий. На этом акцентируют внимание украинские ученые В. А. Белошапка и Г. В. Загорий, которые выделяют три главных уровня стратегии: корпоративная; конкурентная; функциональная [3].

Обратим внимание, что аналогичное распределение также встречается у В.Платонова и М. Хигинса, которые предлагают разрабатывать стратегии на трех уровнях: уровень ТНБ в целом; уровень подразделений; функционально–операционный уровень [2].

Подобное распределение стратегий является удачным, поскольку позволяет не только детализировать, но и конкретизировать задачи каждой бизнес–единицы ТНБ. В то же время, рассмотрение алгоритма процесса стратегического планирования, предложенного теми же авторами, показывает, что второй и третий уровни – это составляющие конкурентной стратегии и направлены на достижение определенных количественных показателей (рост рыночной стоимости ТНБ, рентабельность капитала, рентабельность активов, рентабельность инвестиций, увеличения прибыльных клиентов и т.д.).

Во время индустриальной стадии развития основные конкурентные преимущества в основном обеспечивались с помощью технологий в форме материальных активов и эффектом от масштаба производства. Однако сегодня реализация конкурентных преимуществ только за счет эффективно-го финансового менеджмента и инвестиций в физические активы намного сложнее. Именно способность ТНБ к мобилизации и использования своих нематериальных активов становится более значимым фактором, чем наличие материальных активов. В условиях жестокой рыночной конкуренции информационного периода гораздо большее значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого является профессиональное стратегическое управление, эффективность бизнес–процессов, капитал ТНБ, воплощенный в знаниях и квалификации персонала, способность ТНБ удерживать и привлекать новых клиентов, корпоративная культура, которая поощряет инновации и организационную оптимизацию, инвестиции в информационные технологии. А значит, появляется возможность конкурировать ТНБ, которые не просто ориентируются на рыночную среду, а в совершенстве изучают потребности каждой группы потенциальных покупателей и относят их к главным приоритетам стратегии своего развития. Именно поэтому построение ТНБ, ориентированного на покупателя (Building Customer–Focused Organization) в условиях растущей конкуренции, становится ключевым условием динамичного роста ТНБ.

Для раскрытия сущности конкурентной стратегии нами был осуществлен анализ банковского опыта достижения конкурентных преимуществ, в основе которых находится «банковская услуга как товар». Большинство из представленных стратегий базируются на построении двухмерных матриц, каждому сектору которой соответствует определенная типовая стратегия (поведение). К наиболее значимым из них можно отнести такие, как: 1) матрица «товары–рынки» американского экономиста И. Ансоффа; 2) матрица Бостонской группы; 3) Стратегическая модель М. Портера.

И. Ансофф подчеркивает необходимость реализации стратегий, направленных на сохранение или увеличение объемов реализации банковских продуктов в зависимости от насыщенности рынка и возможностей обновления ассортимента. При этом предлагается применение таких вариантов: проникновение на рынок; развитие банковского рынка; разработка товара / услуги; диверсификация [1].

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что банк проникает на уже сложившийся рынок и предлагает на нем тот же самый продукт (услугу), что и конкуренты. Такая стратегия лучше, если целевой рынок растет или еще не насыщен.

Стратегия развития рынка означает, что транснациональный банк стремится расширить рынок сбыта услуг, но не за счет проникновения на уже существующие рынки, а за счет создания новых рынков или рыночных сегментов.

Стратегия разработки товара предполагает создание принципиально новых или модификации уже имеющихся товаров и реализации их на существующих рынках. Например, большинство крупных банков в США увеличивают ассортимент продуктов для малого и среднего бизнеса.

Стратегия диверсификации направлена на создание продукта, отличного от продукта конкурентов. Продуктом предоставляются особые характеристики, которые привлекают потребителей. Применение этой стратегии способствует стиранию различий между различными кредитно–финансовыми институтами. Итак, главный вывод, который можно сделать из исследования матрицы И. Ансоффа – прямая зависимость выбора стратегии банка от насыщенности рынка и возможностей обновления ассортимента банковских услуг. Другой, уже классический и наиболее употребляемый способ выбора стратегии предложено М. Портером, который выделяет три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: 1) лидерство по расходам; 2) дифференциация; 3) фокусировки (концентрация) [7].

Стратегия лидерства по расходам всегда имеет место потому, что, действуя на емком рынке и предлагая массово услуги, банк имеет возможность уменьшения средних издержек и тем самым – привлечение потребителей, ориентирующихся на определенный уровень цен и за счет этого увеличить свою рентабельность. Такая стратегия очень распространена среди крупных банков, стремящихся реализовать эффект масштаба.

Стратегия дифференциации банковского продукта означает, что банк нацелен на большой рынок, предлагая уникальный или особый товар, который значительно лучше, чем у конкурентов. Данная стратегия может применяться при введении на рынок новых банковских продуктов, что позволит сформировать спрос, который не зависит от цены, а также используется при установке разного уровня обслуживания для различных категорий клиентов.

Стратегия фокусирования используется при концентрации внимания банка на определенном сегменте покупателей, продукции, услуг или регионе. Как правило, эта стратегия характерна для специализированных институтов, хотя в последнее время в условиях обострения конкуренции ее все чаще используют универсальные банки.

Основной недостаток концепции М. Портера, на наш взгляд, заключается в том, что банк должен применять стратегию, отталкиваясь от действий конкурентов и предлагать товар или услугу лучшую и более дешевую, то есть совершенствовать то, что уже присутствует на рынке, а не продуцировать новые услуги на соответствии требований клиентов. То есть, она сможет обеспечить лишь эволюционное развитие отрасли, продукта или рынка, а не революционное.

К числу классических концепций портфельного анализа относится матрица группы Бостонского университета. Эта модель делит все товары, продаваемые фирмой на рынке, на четыре типа: «звезда», «дойная корова», «трудный ребенок», «собака». Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли и по доли банка, т.е. его доли по сравнению с ведущими конкурентами на этом рынке. В качестве критериев отнесения товара к той или иной группе используются темпы роста отрасли и относительная доля фирмы на рынке. Под темпами роста отрасли подразумевается ежегодный рост сбыта всех аналогичных компаний на данном рынке.

Отметим, что в историческом аспекте лидерство в минимизации издержек было основным способом получения конкурентных преимуществ. Но в современных условиях применения банками

данной стратегии имеет несколько ограниченный характер. Как отмечает Х. В. Дерог: «Увеличение доходов является стратегически важным, чем снижение затрат, поскольку рост доходов предусматривает наращивание объемов операций, расширение взаимоотношений с клиентурой» [8].

Можно согласиться с утверждением А. Киреева и Ю. Зарубы, что стратегию минимизации расходов современных банковских структур следует трансформировать в стратегию эффективного управления затратами, которая предусматривала бы не стремление снизить стоимость любой ценой, а – обеспечение ценовых решений для каждой группы потребителей банковских услуг, в частности престижных, средних по цене и недорогих [5].

В противоположность стратегии минимизации издержек, стратегия дифференциации услуг, которая является эффективной при ее применении большими банковскими структурами с разветвленной сетью филиалов и соответствующим финансовым потенциалом.

Подводя итоги анализа классических стратегий, отметим, что эти три направления способствуют решению трех различных вопросов конкурентных стратегий. Матрица Бостонской группы помогает определить жизнеспособность банковских продуктов и принять решение об их будущей судьбе, модель М. Портера направлена на построение устойчивой конкурентного преимущества, а матрица И. Ансоффа показывает направление экспансии, по которому должна внедряться банковская стратегия.

В качестве конкурентной стратегии ТНБ можно предложить стратегию трансформационной сфокусированной универсализации (ТСУ), которая формируется на основе трех базовых принципов: универсализации, фокусировки и трансформационности. Применение этих принципов позволяет каждому отдельному ТНБ сформировать содержательно индивидуальную стратегию, отличную от стратегии других ТНБ.

1 Принцип универсализации. Универсализацию следует понимать как неограниченное комбинирование базовых финансово–кредитных сфер деятельности в диапазоне от двух и больше.

2 Принцип фокусировки. Фокусировка – это сложное многоаспектное явление, раскрывает индивидуальное в содержании стратегии универсализации. Данный принцип обеспечивает реализацию изменчивости в содержании стратегии в течение временного интервала реализации. Он характеризуется иерархичностью реализации внутри выбранных сфер по следующим уровням деятельности: сегменты рынка, клиентские группы, территориальный охват, каналы сбыта.

3 Принцип трансформационности. Означает способность и готовность банка к постоянной трансформации с целью концентрации на различных перспективных для банка направлениях внутри выбранных сфер деятельности.

Активизация международного банковского бизнеса стала закономерным следствием финансового глобализации, развития внешнеэкономической деятельности и интернационализации деятельности хозяйствующих субъектов.

Конкурентную стратегию следует рассматривать как модель, которая обеспечит не только создание и реализацию конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде, но и спрос на банковскую услугу в глобальном масштабе и определит будущие перспективные пути развития банка.

Установлено преимущества, которыми обладают крупные ТНБ над малыми и средними: широкий охват рынка, масштабная ресурсная база, а также большая финансово–экономическая устойчивость, которая способствует активизации процессов концентрации и централизации банковских капиталов, что стали объективной основой появления гигабанков и привели к формированию глобальных финансовых рынков.

В настоящее время банки разрабатывают новые стратегии, которые нацелены на предоставление новой дополнительной услуги существующим клиентам и перекрестный продажу финансовых услуг. Широкий спектр продуктов и услуг позволяет глобальным ТНБ поддерживать постоянный уровень прибыли от своих операций за счет перекрестных продаж банковских продуктов, т.е. сочетание нескольких продуктов в одном – более сложном.

Современный конкурентоспособный ТНБ – это коммерческая структура, которая имеет четкое понимание своих стратегических целей, осознания перспектив, компетентный персонал и эффективный механизм динамической адаптации к условиям современного мира и требованиям клиентов.

Благодаря слияниям и поглощениям растет концентрация банковских капиталов. Движущей силой слияний и поглощений банков становится получение синергии за счет приобретения полезного опыта, возможности распространения на приобретенные финансовые институты передовых

технологий, продажи финансовых продуктов, получения дополнительных дистрибьюторских каналов, доступа в новые группы потребителей и т.п.

Основной недостаток современных концепций конкурентоспособности усматривается в том, что ТНБ осуществляют собственную стратегию, основываясь на действиях конкурентов, и стремятся предлагать товар или услугу лучшую и более дешевую, то есть совершенствовать то, что уже присутствует на рынке, а не продуцировать новые услуги в соответствии с требованиями клиента. Подобная стратегия сможет обеспечить лишь эволюционное, а не революционное развитие отрасли или рынка. Поэтому менеджмент банков должен смещать акцент по совершенствованию продуктов и услуг в сторону создания продуктов, которые наиболее полно удовлетворят имеющийся или будущий спрос.

Таким образом, после детального анализа конкурентных стратегий ТНБ предложено стратегию трансформационной сфокусированной универсализации. Основные ее преимущества в том, что на ее основе каждый отдельный ТНБ может сформировать содержательно индивидуальную стратегию, отличную от стратегии других ТНБ. Итак результаты исследования, указывают на то, что их на практике можно применять в банковской сфере, и представляет научный интерес для экономистов и менеджеров банковской деятельности.

#### **Список использованных источников:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Банковское дело: стратегическое руководство / под ред. В. Платонова, М. Хигинса. — М. : Консалт-банк, 2001. — 430 с.
3. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика: Монографія. — К.: КНЕУ. 2008. — 352 с.
4. Булатова Е. В., Макогон Ю. В. Международный банковский бизнес. — Издательство: Атика. — 2003. — 208 с.
5. Кіреєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник НБУ. — 2003. — № 11. — С. 24–27.
6. Космачев А. Н. Слияния и поглощения европейских банков как фактор повышения их конкурентоспособности / А. Н. Космачев // Вестник ИНЖЕКОНа. Сер.: Экономика. — 2010. — Вып. 5. — С. 166–174.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 715 с.
8. Универсальный банк – банк будущего: финансовая стратегия на рубеже века / Х.–У. Дериг; Пер. с нем. — М. : Международные отношения, 1999. — 383 с.
9. Chandler, A. D. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA.
10. [www.epravda.com.ua](http://www.epravda.com.ua) електронний журнал «Економічна правда» [Електронний ресурс].
11. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua) офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс].
12. [www.thebanker.com](http://www.thebanker.com) сайт глобального фінансового видання The Banker [Електронний ресурс].