

## СТРАТЕГІЇ ТА ВАРТІСТЬ МІЖНАРОДНИХ БАНКІВ

*У статті розглянуто етапи розвитку міжнародного банківського сектора, досліджено сучасні стратегії міжнародних банків та результати формування доданої вартості для акціонерів на ключових банківських ринках світу.*

*In this article has been considered stages of international banking development, studied current international banks' strategies and results of shareholders value creation on key banking markets of the world.*

*Ключові слова: міжнародні банки, стратегії банків, додана вартість, ринкова капіталізація.  
Key words: international banks, banks' strategies, added value, market capitalization.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Динамізм сучасного економічного розвитку нерозривно пов'язаний із процесами глобалізації, які проявляються у зростанні транспарентності та взаємозалежності національних економік, формуванні супранаціональних ринків робочої сили, товарів, капіталів, інформаційних технологій, у збільшенні масштабності та новаторства фінансових операцій, формуванні єдиного світового економічного простору.

Найбільшою мірою глобалізаційні процеси проявляються у чутливій до коливань фінансовій сфері. Лібералізація і дерегулювання супроводжуються посиленням конкуренції як у межах банківського сектора, так і всього фінансового ринку, сприяють концентрації банківського капіталу, розвитку різних форм кооперації банківського та небанківського бізнесу.

Еволюція банківського сектора в світовому масштабі характеризується стійким взаємопроникненням та взаємозалежністю банківського бізнесу та тенденцій ділової активності. З одного боку, реалії економічного розвитку формують попит на ті чи інші фінансові послуги, визначаючи напрями та конфігурації розвитку банків. З іншого боку, внутрішні процеси в банківському бізнесі та активна позиція банків у створенні та імплементації інновацій, нових продуктів та інструментів, значною мірою впливають на економічні процеси, їх якісні та кількісні параметри.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження стратегій міжнародних банків, їх впливу на рівень капіталізації банківського бізнесу та створення доданої вартості.

### АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання діяльності міжнародних банків, а також управління вартістю банківського бізнесу досліджуються як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Окремі аспекти зазначеної проблеми представлені в роботах багатьох зарубіжних вчених, серед яких: С. Валдайцева, А. Грязнова, А. Дамодоран, К. Лі, Т. Коллер, Т. Коупленд, Дж. Мурін, П. Роуз, В. Рутгайзер, Дж. Сінкі, Р. Шамгунов та інші. Сучасні погляди на вирішення даної проблеми представлені в роботах таких українських дослідників, як: М. Алексеєнко, З. Васильченко, О. Васюренко, І. Івасів, К. Кіреєва, В. Кочетков, І. Лютий, О. Мендрул, Т. Момот, М. Савлук, Р. Тиркало та інші.

### ВИЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ ПИТАНЬ, ЩО НЕ ВИРІШЕНІ В ОБРАНІЙ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Проте, незважаючи на наявність наукових розробок у зазначеній сфері, подальшого дослідження потребують стратегії міжнародних банків та їх вплив на вартість банківського бізнесу в сучасних умовах.

### МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є опис стратегій міжнародних банків та характеристика результатів формування доданої вартості на основних банківських ринках світу в сучасних умовах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проводячи дослідження сучасних стратегій міжнародних банків та аналіз результатів зусиль банківського менеджменту зі створення доданої вартості, на наш погляд, варто попередньо розглянути історичні передумови, етапи та тенденції розвитку банківського сектора.

За останні півстоліття банківський бізнес зазнав суттєвих трансформацій, пройшовши в своєму розвитку ряд важливих етапів.

Для першого етапу післявоєнного розвитку міжнародної банківської справи, який тривав до середини 60-х років, характерним було продовження процесів централізації та концентрації банківського капіталу, поява специфічних форм міжнародних банків, банківських союзів, виникнення перших філій і відділень банків за кордоном. Власне, початок радикальним змінам в міжнародній банківській справі і було покладено діяльністю американських банків в цей період, які активно вибудовували нові підходи і методи бізнесу, створювали та займали інноваційні сектори ринку. Слідом за американськими банками вступали в конкурентну боротьбу і європейські, японські банки та банки інших країн.

Розвиток міжнародної банківської справи у 70-х роках пов'язують з нафтовою кризою і зростаючою конкуренцією і виділяють цей часовий проміжок в окремий період [1, с. 400]. В цей час стрімко розвивалися ринки євродоларів та єврокредитів, на яких банки інших країн все більше відвоювали позиції у американських банків. Крім того, японські, канадські, англійські, гонконзькі та інші банки реалізовували стратегію розширення міжнародної присутності і, в першу чергу, проникнення та розгортання діяльності у США з метою як

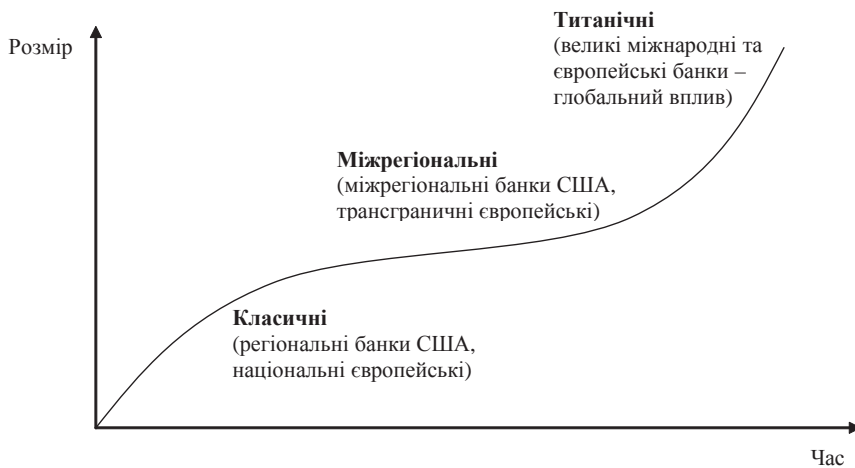


Рис. 1. Еволюція глобального банківництва

Розроблено за [10].

зростання та диверсифікації діяльності, так і обслуговування власних бізнес-клієнтів з країн походження банків чи отримання доступу до фінансових ресурсів.

З іншого боку, як вже зазначалось, суттєвих масштабів набула зворотня експансія американських банків на міжнародні ринки. При цьому, в залежності від специфіки регіону превалювали різні стратегії. Наприклад, у Великобританії відділення американських банків зосередились переважно на операціях на оптовому грошовому ринку і послугах багатонаціональним компаніям, що зумовлювалось високим рівнем розвитку фінансового ринку країни. Європейські відділення, хоча і менші за британські, теж орієнтовані на оптові операції на грошовому ринку, в той час як латиноамериканські — на роздрібний бізнес, азійські — на операціях на ринку азійських доларів та послугах фінансування, африканські — змішаних фінансових послугах, середньосхідні — отриманні доступу до "нафтових грошей".

На третьому етапі розвитку міжнародного банківського бізнесу (80-ті роки) відбувалась активна розробка та впровадження фінансових інновацій, зростання обсягів позабалансових угод, посилення інвестиційної діяльності банків.

Власне, реалізація стратегій диверсифікації діяльності в міжнародній сфері, застосування фінансових інновацій сприяли формуванню єдиного світового ринку цінних паперів, який поступово ставав ключовим каналом перерозподілу фінансових ресурсів між кредиторами та боржниками. Фактично відбувалось злиття світового ринку банківських послуг (перш за все, синдикованих кредитів) та світового ринку боргових цінних паперів. У зв'язку з цим універсальні банки активно почали розвивати інвестиційний бізнес, займатись угодами злиття та поглинання, андерайтингом тощо, в той час як спеціалізовані інвестиційні банки — організувати синдиковані кредити, тобто відбувалась конвергенція фінансових ринків. Крім створення та розвитку інвестиційних підрозділів, міжнародні банки змінювали роботу відділень на цілодобовий режим, що давало змогу здійснювати торгівлю валютою, євровалютою та іншими активами грошового ринку на ключових фінансових ринках світу.

Характерними рисами четвертого етапу (90-ті роки) стали формування єдиного європейського ринку фінансових послуг та створення міжнародних банківських союзів та холдингів.

Власне, ті якісні перетворення банківської сфери, концентрація капіталу та потужна конкуренція на міжнародному рівні, які відбувались на попередніх трьох етапах, сприяли чіткішій кристалізації глобального банківництва (рис. 1).

Якщо для так званих міжнародних банків одним із визначальних параметрів стратегії є рівень доходу на

інвестований за рубіж капітал, а міжнародні підрозділи такого банку мають значну автономність у розвитку, то у глобальних банків міжнародні операції практично не відокремлюються, а ключовим напрямком стратегії є максимізація прибутку на відповідному ринку незалежно від географії бізнесу, комбінація контролю операцій як на національних, так і міжнародних ринках одночасно. Охоплюючи у своїй практиці увесь спектр фінансових послуг, банки глобального характеру можуть оперативнo змінювати профіль своїх підрозділів [1, с. 432].

Аналіз характеру та тенденцій розвитку міжнародних та глобальних банків дає змогу виокремити два ключові підходи до реалізації їх стратегій. Стратегія таких банків, як HSBC, Bank of America, Citigroup, Santander, BNP Paribas та

інших, головним чином, орієнтована на розширенні географічної присутності та охопленні нових ринків. У той час як стратегія ряду інших банків, зокрема Morgan Stanley чи Goldman Sachs, зосереджена на певному наборі фінансових продуктів та якомога ширшому його розповсюдженню на ринок. Щоправда, в більшості випадків топ-менеджмент банків, як правило, намагається поєднувати вказані підходи, зміщуючи при цьому пріоритети в один чи в інший бік.

Сучасний етап розвитку міжнародної банківської сфери (2000—2010 роки) характеризується продовженням тенденції концентрації капіталу глобальних банків шляхом активізації масштабних угод злиття та поглинання, зростання масштабів онлайн операцій, інтеграції інвестиційного та корпоративного бізнесу.

Процеси мегазлиттів в міжнародній банківській сфері відбувались як в 90-ті роки, так і знайшли продовження в останнє десятиліття. Головними мотивами для операцій злиття та поглинання в стратегіях банків залишалися:

- можливості додаткового приросту доходів, внаслідок збільшення долі ринку та диверсифікації;
- економія від масштабу та перспективи скорочення витрат.

Власне, міжнародна активність злиттів і поглинань у банківській сфері розпочалась зі стратегічних альянсів та невеликих поглинань, на відміну від мегазлиттів, для яких існували додаткові регуляторні та політичні обмеження. Банки — національні лідери, які розширювали свою ринкову присутність шляхом поглинання іноземних партнерів, ставали регіональними лідерами. Такої стратегії дотримувався зокрема Banco Santander Central Hispano (зараз Grupo Santander), який ввійшов до числа 20 найбільш капіталізованих банків світу та зайняв лідируючі позиції в роздрібному банківському бізнесі в Іспанії, Португалії, Німеччині та Італії.

Домінування США та Європи на глобальній фінансовій карті світу зумовили проведення трансатлантичних угод злиття та поглинання для розширення взаємної регіональної присутності американських та європейських банків. Зокрема, банк Royal Bank of Scotland здійснив з 1988 по 2004 рік 26 поглинань на ринку США, ставши одним з найбільш капіталізованих банків світу.

При цьому, як показали дослідження компанії Merrill Lynch, щонайменше 50% найбільших поглинань, що відбулися з 1990 по 2000 рік, мало своїм наслідком скорочення вигод акціонерів, а лише 17% угод мали своїм наслідком істотне зростання вартості [8, с. 4]. Прикладом успішного поглинання був вихід на європейський ринок банку HSBC шляхом придбання британського Midland Bank. Успішна стратегія реструктуризації сприяла тому, що період окупності інвестицій не перевищив чотирьох років, а операційний прибуток зріс на

понад 700%.

Остання фінансова криза значно похитнула становище ряду провідних банків світу. Так, у 2008 році оголосив про банкрутство потужний інвестиційний банк Bear Stearns, який згодом був викуплений JP Morgan Chase. Також була надана термінова допомога Fannie Mae та Freddie Mac. А у 2009 році збанкрутував Lehman Brothers. Ще один глобальний інвестиційний банк — Merrill Lynch був викуплений Bank of America, а компанії Goldman Sachs та Morgan Stanley отримали банківську ліцензію.

Таким чином, світова фінансова криза останніх років показала переваги стратегій диверсифікації, які проявились у вищій стійкості універсальних банків у періоди високої турбулентності фінансової системи.

Для дослідження впливу результатів впровадження стратегій найбільших банків світу на їх вартість скористаємось даними аналізу відомої консалтингової компанії "Бостон консалтинг груп" (БКГ). Компанія БКГ на початку 2010 року розглянула динаміку ключових показників 549 універсальних та спеціалізованих компаній з банківської сфери, акції яких торгуються на фондових біржах. Даний список включає всі найбільші банківські фірми світу та репрезентує близько 75% ринкової капіталізації світового банківської сфери [7, с. 28].

Як свідчать дані БКГ, в результаті розгортання світової фінансової кризи ринкова капіталізація глобального банківського сектору в 2008 році на 65%, або на 5,8 трлн дол. Проте вже з найнижчої точки в 3,1 трлн дол. у лютому 2009 року капіталізація глобальних банків практично подвоїлась протягом наступних 9 місяців, досягнувши рівня в 6,4 трлн дол. (рис. 2).

На наш погляд, таке динамічне зростання ринкової капіталізації банків було зумовлене рядом факторів, головними з яких є:

- реакція на різке падіння цін акцій на кінець 2008 року початок 2009 року та відображення фундаментальних покращень в секторі;

- позитивні сигнали економічного відновлення, очікування майбутнього зростання активів та прибутковості глобальних банків;

- масштабна рекапіталізація банків розвинутих країн.

У 2009 році капіталізація 30 найбільших банків світу зросла на 70% — до 2,8 трлн дол., на противагу 50% падінню в 2008 році.

Крім ринкової капіталізації важливим показником оцінки здатності банків створювати вартість є динаміка сукупної дохідності акціонерів (total shareholder return — TSR), який визначає зміни у ринковій ціні компаній на біржі та вигоди від реінвестування дивідендів, сплачених в окремі періоди.

Так, в 2009 році надзвичайно динамічним було зростання сукупної дохідності акціонерів практично в той самий час, як хвиля рекапіталізації банків "розмила" вартість банківських акцій. Усереднений рівень TSR банківського сектору складав 47.1% — повні 100% приросту від рівня 2008 року (рис. 3).

Це був найвищий показник приросту починаючи з 2003 року, коли TSR банків відновився після кризи "доткомів".

Аналіз динаміки TSR в банківському секторі показує, що в 2009 році 10 найбільших банківських ринків світу мали зростання загальної ринкової вартості бізнесу за виключенням Японії (рис. 4).

Таким чином, покращення вартісних параметрів банківського сектору Франції відбувалось швидше, ніж на інших провідних банківських ринках світу — TSR за 2009 рік становив 74,4%. Така динаміка була забезпечена, в першу чергу, успіхами банку BNP Paribas, який мав TSR понад 94%. Швидке відновлення вартісних позицій було зворотною реакцією на сильну корекцію ціни акцій в 2008 році, а також пов'язане з прогресом банку в інтеграції групи Fortis.

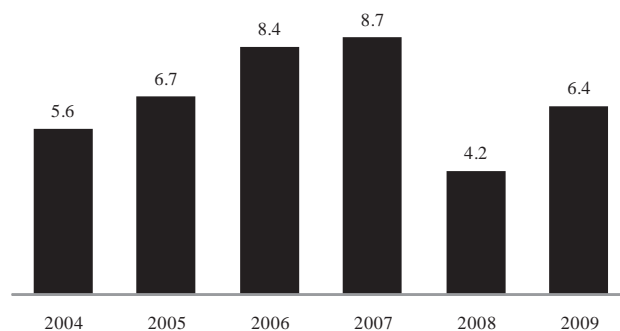


Рис. 2. Ринкова капіталізація банківського сектору в 2004—2009 роках (трлн дол.)

Розроблено за [9]

У цілому, французькі банки добре витримали негативний вплив фінансової кризи. Їх стратегії, що орієнтовані на універсалізацію бізнесу, підтвердили свою надійність.

Банківський сектор Австралії мав не лише найвищий рівень середньорічної TSR з 2005 по 2009 рік, але й вищий за середній рівень показник TSR в 2009 році — 61.5%. Такий приріст вартості банківського бізнесу був зумовлений меншим, ніж очікувалось, спадом ділової активності та відповідно вищим від очікуваного рівнем попиту на кредити (вища кредитна маржа) та меншими відрахуваннями в резерви.

Як і на більшості розвинутих ринків, ціни на акції провідних канадських банків досягли "дна" в першому кварталі 2009 року, а потім агресивно зростали. Ціни на акції рухалися у відповідності з глобальними очікуваннями. Проте як тільки розпочалося відновлення, специфічні переваги канадської фінансової системи сприяли стрімкішому зростанню TSR. Банки оперують у відносно жорсткому регулятивному середовищі, яке включає вищі вимоги до капіталу першого рівня (з 1999 року) та вужчі ліміти на співвідношення боргу до капіталу. Крім вказаних вище системних факторів, сектор виграв від ініціатив окремих банків по скороченню витрат, досить міцного іпотечного ринку, розширенні спредів в роздрібному кредитуванні, корпоративному банкінгу, на ринку капіталів та меншими, ніж очікувалось, відрахуваннями до резервів під можливі втрати за кредитними операціями.

В Іспанії банківський сектор серйозно зіткнувся з проблемною іпотекою, особливо це вплинуло на невеликі ощадні банки та компанії, що спеціалізуються на фінансуванні іпотечних кредитів. Два найбільші банки — Banco Santander з TSR 83% та BBVA з TSR 55% — є добре диверсифікованими універсальними банками з розгалуженою географічною представленістю. Така диверсифікація дозволила краще протистояти кризі, порівняно з іншими банками.

На німецькому банківському ринку домінують

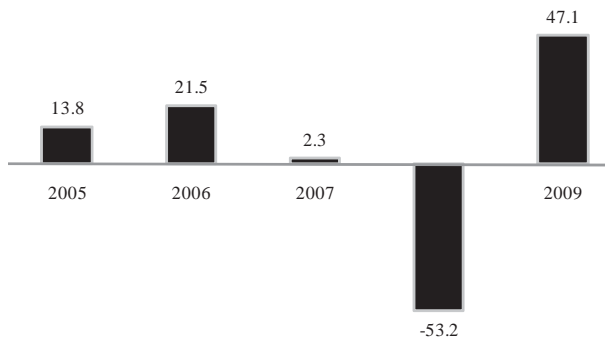


Рис. 3. Сукупна дохідність акціонерів у 2005—2009 роках (%)

Розроблено за [9].

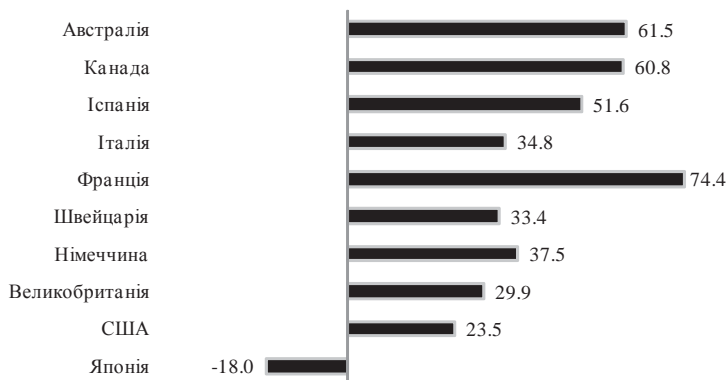


Рис. 4. Сукупна дохідність акціонерів за 2009 рік (%)

Розроблено за [9].

ощадні та кооперативні банки, які були теж відносно стійкими в період кризи, завдяки високому рівню довіри з боку клієнтів. Так звані Landesbanken — група державних банків, криза зачепила значно глибше і багато з них зазнали реструктуризації. Серед банків, акції яких мають активний ринок на біржах, високий показник TSR мав Deutsche Bank — 79% в 2009 році, що було значною мірою зумовлено високими прибутками від інвестиційно-банківських операцій на ринку облігацій.

Завдяки головному акценту в стратегіях італійських банків на традиційному роздрібному та корпоративному бізнесах сам банківський ринок виявився менш волатильним під час кризи, хоча і мав негативну середньорічну сукупну дохідність акціонерів (TSR) за період з 2005 по 2009 рік — 0,5%. Домінуючі банки на ринку — UniCredit та Intesa Sanpaolo. При цьому перший досяг TSR в 51%, значно відновившись після втрати вартості в 2008 році, а другий — 24%. Значна структурна інтеграція банківського сектора Італії зумовила відносно обмеженість можливостей надання державної підтримки в період розгортання фінансової кризи. Від початку кризи загальні обсяги фінансування банків з боку держави склали менше 5 млрд євро. При цьому найбільші банки не отримували такої допомоги.

Для швейцарського банківського ринку, на якому лідируючі позиції займають UBS та Credit Suisse Group, характерними були як зростання, так і падіння в 2009 році. Цілий ряд банків, у тому числі Credit Suisse (80% TSR) та декілька приватних банків продемонстрували різке зростання TSR в 2009 році. В той час як UBS продовжував втрачати від свої високоризикових напрямків бізнесу. Його інвестиційний бізнес по результатам 2009 року знову мав збитки, а в управлінні активами продовжився відтік капіталу. В 2009 році TSR UBS складав лише 8%.

Стиснення економіки та зростання рівня безробіття суттєво вдарили по банківському ринку Великобританії в цілому, проте успіхи окремих банків у напрямку відновлення та нарощення вартості бізнесу істотно варіюються. Помітною є чітка відмінність між банками, що отримали значні вливання капіталу з боку держави, та банками, що не скористалися допомогою держави. В першій групі, наприклад, The Royal Bank of Scotland та Lloyds Banking Group, мали негативний TSR в 2009 році. В іншій групі, HSBC, третій банк в світі за рівнем ринкової капіталізації, мав TSR понад 28%, в той час як Barclays Bank мав TSR на рівні 81%, TSR Standard Chartered Bank перевищив 89%, що практично в 2 рази більше від середнього рівня по всьому банківському сектору світу (47,1% в 2009 році). Такі успіхи були зумовлені, перш за все, географічною диверсифікацією бізнесу, їх глобальною присутністю та сильними позиціями на ринках, що розвиваються.

У 2009 році банківський сектор США показав другий найнижчий результат TSR з 10 найбільших банківських ринків світу — 23,5%. І хоча найгірший період вже пройшов (багато великих банків повернули фінансування за програмою TARP), банківський сектор США

продовжують супроводжувати труднощі, включаючи повільне зростання ВВП, високе безробіття, низькі ціни на нерухомість та ін. У зв'язку з цим спостерігались значні розбіжності в результатах окремих банків. У той час як деякі банки відновились швидко — Goldman Sachs мав винятковий TSR в 102% в 2009 році — багато банків продовжували вирішувати проблеми пов'язані з кризою та знову мали негативний TSR, незважаючи на зростаючий тренд фондових ринків. Також рекапіталізація ряду банків призвела до "розмивання" вартості їх акцій на ринку. Власне, на банки США прийшлося понад 40% обсягів рекапіталізації, що мали місце в Північній Америці та Європі в 2009 році.

З 10 найбільш розвинених банківських ринків світу лише банківський сектор Японії показав негативний TSR — 18%. Кожен з 10 найбільших банків Японії мав негативний TSR в 2009 році, проте такі показники не були прямим наслідком кризи: японські банки не інвестували в активи, що базувались на субстандартній іпотеці, і, таким чином, не потребували вливань додаткового капіталу з боку держави. На негативні результати банків зі створення вартості значною мірою вплинули два інші фактори:

- прогнози росту японської економіки залишаються найнижчими серед країн з розвинутою економікою, головним чином, через старіння та скорочення популяції;
- ринок має серйозні застереження, що значна частина капіталу 1-го рівня, який тримають найбільші банки, може не задовольнити пропоновані регулятивні вимоги.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, еволюція банківництва на міжнародному та глобальному рівнях суттєво трансформувє не лише спосіб організації та функціонування світового фінансового ландшафту, але й створює нові виклики для формування глобальних конкурентних переваг, а також управління та нарощення вартості банківського бізнесу в міжнародному, міжконтинентальному масштабі.

## Література:

1. Васильченко З.М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: монографія. — К.: Кондор, 2004. — 528 с.
2. Дамодаран А. Інвестиційна оцінка. Інструменти та методи оцінки любих активів. — М.: Альпіна Бизнес Букс, 2007. — 1344 с.
3. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: монографія. — К.: КНЕУ, 2008. — 288 с.
4. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимість компанії: оцінка і управління. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. — 576 с.
5. Синк Дж., мл. Управление финансами в коммерческих банках. пер. с англ. 4-го переработанного изд. / Под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. М.: 1994, Catallaxy. — 820 с.
6. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов, — 3-е изд. — М.: Альпіна Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
7. Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. — М.: Дело Лтд, 1995. — 768 с.
8. Рутгайзер В.М., Будицкий А.Е. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка. Методические разработки. — М.: Маросейка, 2007. — 224 с.
9. Dayal P., Luther L., Neu P., Tang T. Creating value in banking 2010// The Boston Consulting Group. — 2010: <http://www.bcg.com/documents/file39719.pdf>.
10. Nicholson J., Dayal P., Viner N. The age of the banking titans// The Boston Consulting Group. — 2004. — <http://www.bcg.com/documents/file14325.pdf>.
11. Retail Banking Mergers and Acquisitions Strategic Choices: [http://www.hu.capgemini.com/m/ht/Retail\\_Banking\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Strategic\\_Choices.pdf](http://www.hu.capgemini.com/m/ht/Retail_Banking_Mergers_and_Acquisitions_Strategic_Choices.pdf).

Стаття надійшла до редакції 13.05.2011 р.