

СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ

Розглянуто три ключові стратегії нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків: міжнародних злиттів та поглинань, інвестиційні та інноваційні наведено особливості і сфери застосування кожної із стратегій у світовому банківському бізнесі. Показано переваги і загрози міжнародних банківських поглинань для нових незалежних країн. Аргументована доцільність більш широкого використання вітчизняними банками інвестиційних та інноваційних стратегій нарощування глобальної конкурентоспроможності.

Після світової фінансової кризи 2008-2010 року перед транснаціональними банками постало ключове питання щодо стратегій нарощування своєї глобальної конкурентоспроможності. В цьому зв'язку все більш актуальним стає використання ідей класика стратегічного менеджменту Майкла Портера, який формулює комплексний підхід до розуміння стратегії. «Загальне керівництво, – зазначається в його праці «Конкуренція», – це не забезпечення окремих функцій. Його суть – стратегія, а саме, визначення і зміцнення унікальної конкурентної позиції компанії, розв'язання компромісів і оптимальний підбір видів діяльності» [6, с. 81]. Таким чином, М.Портер формулює три напрями стратегічної діяльності компанії: позиційна, узгоджуючи і структурна. Застосовуючи цю ідею до нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків, можна виокремити три стратегії цієї діяльності:

1) Забезпечення найвигіднішої унікальної позиція транснаціонального банку забезпечується на глобальному ринку шляхом міжнародних злиттів і поглинь;

2) Налагодження партнерських взаємовідносин між провідними транснаціональними банками на основних регіональних фінансових ринках з метою уникнення надмірної конкуренції, яка може набувати руйнівного характеру шляхом диверсифікації інвестиційної діяльності;

3) із досягнення оптимального балансу між традиційними і новими банківськими продуктами, який забезпечується інноваційними стратегіями.

Розглядаючи перший напрям нарощування глобальної конкурентоспроможності банків, слід підкреслити, що транснаціональні банківські злиття та поглинання досягли величезних масштабів, про що свідчить таблиця 4.1.

Як видно з цієї таблиці пік масштабів транснаціональних банківських злиттів та поглинань припадає на передкризовий період. Саме у 2007 році масштаби таких угод досягли 100 млрд. дол. США. Інші поглинання у попередні роки були удвічі меншими (від 3-го по 6-е місце). У кризовий та посткризовий періоди після 2008 року жодне із злиттів та поглинань не попало у список із-за відсутності належних ресурсів.

У сучасній глобальній конкурентній боротьбі саме величина банку є його головною перевагою. У ході своєї діяльності кожний банк має змогу вибирати між двома основними способами нарощування масштабів: за рахунок внутрішніх джерел (у межах існуючої організаційної структури або за допомогою створення нової організації) і за рахунок зовнішніх джерел (шляхом використання ресурсів існуючих банків, що здійснюють діяльність на цільовому ринку або в цільовому секторі).

Євген Панченко,
д.е.н.,
професор ДВНЗ
«Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»
Олена Фурсова,
к.е.н.,
ст. викладач
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»
Вікторія Коваль,
асистент,
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

БАНКІВСЬКІ
ОПЕРАЦІЇ

Найбільші угоди ЗіП в банківській сфері (млрд. дол. США)

№ п/п	Дата здійснення угоди	Вартість угоди	Банк-покупець	Банк-ціль	Місцезнаходження
1	25.04.2007	103,75	Royal Bank of Scotland Group plc, Fortis NV, Santander Central Hispano SA	ABN Amro Holding NV	Нідерланди
2	23.04.2007	91,19	Barclays plc	ABN Amro Holding NV	Нідерланди
3	15.08.1998	70,2	Citicorp	Travelers Group	США
4	18.02.2005	59,12	Mitsubishi Tokyo Financial Group Inc	UFJ Holding Inc	Японія
5	14.01.2004	56,88	JP Morgan Chase & Co	Bank One Corp	США
6	15.04.2008	51,8	Bank of America	Merrill Lynch	США
7	27.10.2003	47,69	Bank of America Corp	FleetBoston Financial Corp	США
8	13.04.1998	43,09	NationsBank Corp	BankAmerica Corp	США
9	28.08.2006	37,67	Banca Intesa SpA	Sanpaolo IMI SpA	Італія
10	06.04.1998	36,03	Travelers Group Inc	Citicorp	США
11	30.06.2005	35,19	Bank of America Corp	MBNA Corp	США
12	29.11.1999	32,35	Royal Bank of Scotland Group plc	National Westminster Bank plc	Велика Британія
13	08.06.1998	31,74	Norwest Corp	Wells Fargo & Co	США
14	13.09.2000	29,49	Chase Manhattan Corp	J.P. Morgan & Co	США
15	21.04.2000	25,84	Sumitomo Bank Ltd	Sakura Bank Ltd	Японія
16	08.12.1997	23,34	Schweizerische Bankgesellschaft AG	Schweizerische Bankverein	Швейцарія
17	13.06.2005	22,26	UniCredito Italiano SpA	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG – HVB Group (93,93%)	Німеччина
18	04.10.2000	22,02	Firstar Corp	US Bancorp	США
19	10.06.2005	18,3	UniCredito Italiano	Bayerische Hipo	Італія
20	20.09.2001	12,5	Citigroup	Banacci	США

Джерело: The Largest 20 Banking M&A Deals – The Wall Street Journal, 2010. – № 48. – Р. 28-29.

Злиття становить такий тип угоди, коли два або більше банки об'єднуються і формують нову третю бізнес-структуру, якій передається майно, права та обов'язки попередників, при цьому ці два банки, які зливаються, припиняють своє існування, а їхні акції обмінюються на акції новоствореного банку. Результатом злиття переважно є передача всіх активів та зобов'язань банків-наступнику, а банки-учасники ліквідуються. Злиття може набувати таких форм:

- злиття шляхом поглинання (одну або більше установ поглинає інша установа);
- злиття шляхом створення нової установи (одна або більше установ об'єднуються в одну нову).

Серед головних переваг злиття як форми консолідації можна назвати

відносну легкість, з якою контракти, активи та зобов'язання установ-учасниць можуть передаватися наступнику порівняно з поглинаннями. Це особливо важливо для роздрібного банківського бізнесу, оскільки не потрібно згоди кожного клієнта (власника депозитів, рахунків та ін.). Для здійснення злиття необхідною документацією є план злиття або угода між банками, які беруть в ньому участь, схвалення кваліфікованою більшістю акціонерів, офіційне повідомлення ради директорів та оцінка експертів.

Поглинання – це такий тип угоди, коли банк купує контрольний пакет акцій іншого банку, який продовжує своє існування після підписання угоди у формі дочірньої установи. Міжнародні поглинання за своєю формою бувають двох видів: купівля акцій та ку-

півля активів банку. Домінуючою формою злиттів і поглинань у світі на сьогодні є купівля контрольного пакету акцій банку-цілі. Наслідком купівлі акцій є перетворення об'єкта поглинання на дочірню установу покупця. Після підписання угоди дві установи можуть формально залишатися незалежними або злитися. Термін поглинання, на відміну від злиття, часто має негативний відтінок у випадках, коли власники чи менеджмент банків-цілей не схвалюють угоди.

До головних чинників активізації міжнародних злиттів і поглинань банків потрібно віднести лібералізацію національних регуляторних режимів та розвиток банківських технологій, що, головним чином, і призвело до фінансової глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Технологічні нововведення у поєднанні з інноваціями у техніці фінансового інжинірингу дали змогу банкам змінити структуру та оцінку ризиків існуючих фінансових продуктів з метою оптимізації нових продуктів до вимог управління ризиками та інвестиційних потреб клієнтів.

У більшості найрозвиненіших країн було змінено систему фінансового регулювання із суворо регулятивного контролю на систему, яка більше базується на підвищенні ефективності через конкуренцію з акцентом на ринковій дисципліні. Державна політика в новому операційному середовищі є менш протекціоністською щодо банків, стимулюючи їх таким чином до конкуренції.

Технологічні нововведення знизили витрати на використання комп'ютерів та телекомунікацій, розширивши, таким чином, межі діяльності в глобальному масштабі. Дерегуляція відкрила доступ до нових ринків як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Глобалізація вплинула на оптовий сегмент банківського ринку. Присутність на різних фінансових ринках та пропозиція широкого спектра послуг зумовлює відносно високі постійні витрати, спричиняючи потребу у відповідній величині банку, щоб використовувати переваги масштабу.

Лідери міжнародного банківського бізнесу почали вдало виходити на іноземні ринки. Національні та регіональні гравці змушені відповідати вик-

ликам з боку нових учасників їхніх національних ринків шляхом копіювання іноземних послуг або встановлюючи нижчі ціни, що потребує підвищення ефективності або якості послуг.

Глобалізація ринків капіталу також вплинула на зміну системи з банківської на фондову. Оскільки ринки капіталу стали більш ефективними та ліквідними, зміна відбулася в бік комерційних та боргових цінних паперів, замість певних видів традиційних банківських послуг. Маржа знизилась до такого рівня, що тільки найефективніші установи здатні надавати кредити. Відбулося зменшення банківських депозитів за рахунок збільшення обсягу послуг небанківських установ. Деякі банки почали надавати перевагу саме злиттям і поглинанням, щоб досягнути потрібної порогової величини для використання переваг економії на масштабі.

На конкурентне середовище деяких фінансових установ мало вплив введення євро. Євро стало каталізатором, який посилив тенденції концентрації капіталу в банківському секторі ЄС. Зі сказаного видно, що середовище діяльності ТНБ зазнало значних змін, як на національному, так і міжнародному рівні. В таких умовах банки потребують постійно нарощувати масштаби діяльності та демонструвати прибутковість вище середньої. Тобто, величина банку стає його конкурентною перевагою. Ось чому злиття і поглинання є настільки важливими в нових умовах.

Розглянемо тепер переваги транскордонних злиттів і поглинань як конкурентної стратегії ТНБ. Перевагами органічного зростання банку за допомогою створення мережі відділень є, по-перше, поступове вкладення ресурсів, що забезпечує можливість виходу з ринку з меншими втратами, і, по-друге, відсутність організаційно-культурних проблем, які часто виникають внаслідок об'єднання двох різних фінансових установ. Вадами зростання за рахунок внутрішніх джерел є повільне зростання, яке передбачає значний ризик втрати стратегічних можливостей; збільшення складності організаційної структури банку; значні інвестиційні витрати та зусилля щодо досягнення конкурентних позицій на новому ринку.

Важливою перевагою стратегії злиттів і поглинань є їх тісний зв'язок з можливістю збільшення обсягу інвестицій в інформаційні технології. Клієнтам забезпечують прямий доступ до інформації і пошук контрагента з найменшими витратами без використання посередників.

Існують різноманітні класифікації міжнародних злиттів і поглинань. Залежно від ставлення менеджменту банку-цілі до злиттів і поглинань виділяють дружні та ворожі злиття. Дружні злиття передбачають офіційну пропозицію про купівлю, яка підтримується керівництвом банку-цілі. У випадку ворожих поглинань банк-покупець діє, не узгоджуючи своїх кроків з менеджментом банку-цілі. Ворожі поглинання реалізуються двома основними методами: поступове придбання акцій, спрямоване на зміну складу ради директорів та обмін акцій, за якого акціонерам банку-цілі пропонується обміняти свої акції на акції банку-покупця [1, с. 94-98, 11, с. 118].

Залежно від виду діяльності учасників злиттів і поглинань, характеру інтеграції та пов'язаності сфер діяльності виділяють горизонтальні, вертикальні і конгломератні угоди. Горизонтальні злиття передбачають об'єднання банків, які працюють в одному сегменті ринку. Вертикальне злиття відбувається в тому випадку, коли фінансова структура, яка поглинає, доповнює за рахунок структури-цілі власний ланцюжок надання фінансових послуг. Конгломератне злиття відбувається у разі об'єднання фінансових структур, які функціонують у непов'язаних сферах бізнесу. Наприклад, поглинання Swiss Bank Corporation страхової компанії S.G. Warburg&Co [2, с. 28].

Конгломератні злиття поділяються на поглинання з ростом асортименту, поглинання зі збільшенням частки ринку й чисті конгломератні поглинання. Злиття з ростом асортименту припускає поєднання продуктів і послуг, що не конкурують між собою, зі схожими процесами надання послуг чи каналами реалізації продуктів. Поглинання із збільшенням частки ринку припускає одержання доступу до нових каналів реалізації, збутових мереж. Чисті конгломератні поглинання не припускають ніякої спільності. Виділяють іноді родинні (або «концент-

ричні») злиття – об'єднання бізнес-структур, що надають взаємозалежні послуги, приміром поглинання швейцарським банком Credit Swiss іншого швейцарського банку Swiss Volksbank [5, с. 126].

Класифікувати злиття можна також за характером цілей, які переслідуються під час укладання угоди злиття і поглинання. За цією ознакою розрізняють стратегічні, фінансові і захисні злиття. Стратегічні злиття і поглинання спрямовані, передусім, на інтеграцію активів банків та досягнення синергетичного ефекту, наприклад, придбання у 2001 р. мексиканського банку Banassi американським фінансовим конгломератом Citigroup. Фінансові злиття банків відбуваються для досягнення певних тактичних цілей, наприклад, розширення можливостей доступу до міжнародного ринку капіталу, при цьому синергія не виступає основним мотиваційним чинником. Такий тип злиття був характерний для Японії у 2001-2002 рр., коли злилися найбільші японські банки. Захисні злиття мають на меті не допустити втрату конкурентоспроможності внаслідок високих темпів як національної, так і міжнародної консолідації. На сьогодні для банківської сфери цей вид злиттів і поглинань особливо характерний, оскільки більшість банків побоюється залишитись осторонь процесів міжнародної концентрації капіталу.

Наступний вектор відмінностей злиттів і поглинань лежить в сфері їх фінансування, зокрема: акціями, готівкою або їх поєднанням [9, с. 128]. За останні роки значно зросла частка фінансування акціями. Після здійснення угоди поглинання можна поділити на повне (купівля 100 % акцій), переважне (понад 50 %) та міноритарне (менше ніж 50 %, але більше 10 %) поглинання.

Після реалізації угоди залежно від ступеня інтеграції, банківські злиття можна поділити на три групи: повне поглинання (абсорбція), симбіоз та холдинг [11, с. 136]. Про абсорбцію говорять, коли відбувається повне юридичне злиття фінансових структур під егідою однієї з них чи шляхом утворення нової структури. Повне поглинання характеризується низькою автономністю та високою взаємозалежністю. Симбіоз виникає, коли немає повного юри-

дичного злиття фінансових структур, зокрема, коли один банк передає іншій частину активів, права на користування брендом тощо. Тому симбіозу властива висока автономність та висока взаємозалежність фінансових структур. Коли всі структури зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому об'єднані в єдине ціле через участь в капіталі материнської компанії, то мова йде про холдинг, який описується такими параметрами як висока автономність та низька взаємозалежність. Також можливе встановлення змішаної форми інтеграції, коли внаслідок злиття фінансових структур певні підрозділи будуть інтегруватися між собою з одним рівнем автономності, а в загальну структуру банку входить з іншим.

Хоча в таблиці 1 наведені приклади що стосуються банків розвинутих країн, варто відзначити масовий характер поглинання найкрупнішими ТНБ національних банків колишніх соціалістичних країн, насамперед тих, що стали членами ЄС, а також країн СНД, зокрема України. Цей процес зрозуміло призводить до зростання частини іно-

земних банків в капіталізації банківських систем цих країн. Про це свідчать дані таблиці 2.

Аналіз надзвичайно чіткої динаміки зростання частки іноземного капіталу в банківських системах країн Центральної і Східної Європи дозволяє зробити висновок про панування в цій сфері імпортової моделі банківської глобалізації.

Процеси міжнародних злиттів та поглинань викликають зменшення кількості банків. У переважній більшості країн на банківському ринку домінує олігополія. Так, наприклад, в Європі ринкова частка п'яти найбільших банків як правило, досягає 50% (табл. 3).

У державах з перехідною економікою особлива роль належить експансії з боку транснаціональних банків. У найближчому майбутньому головним чинником посилення конкуренції у банківському секторі стане перехід на принципи нової Базельської угоди про достовірність капіталу (Базель III). Відмова від традиційного регулювання за допомогою нормативів, розрахованих на основі банківського балансу, на ко-

Таблиця 2

Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків країн Центральної та Східної Європи (%)

Країни	Роки				
	1996	2000	2002	2007	2011
Литва	25	58	88	95	98,3
Болгарія	10	37	72	81	88
Хорватія	1,0	84	90,2	90,8	96,5
Словаччина	–	45	60,5	90	94
Чехія	43,4	65	70	78,4	85,6
Польща	13,7	69,5	67,4	80	87
Словенія	н.д	12	32,5	35,6	42,4
Україна	н.д	13	12,5	35,0	40,5
Естонія	3	97	98	97	100

Джерело: Національні банки країн

Таблиця 3

Концентрація у банківському секторі окремих європейських країн [10, с. 59]

Країна	Індекс концентрації Герфіндала - Гіршмана	Частка п'яти найбільших банків у сукупних активах банківської системи, %
Фінляндія	2420	81
Бельгія	2065	83
Голландія	1744	84
Греція	1130	67
Данія	1114	67
Португалія	1044	63
Швеція	740	54
Франція	597	47
Австрія	557	44
Іспанія	521	44

ристь підходу, зорієнтованого на врахування ризиків, безумовно, вплине на кількість банків. Базель III визначає новий метод розрахунку обсягу капіталу, що змусить банки збільшувати обсяги капіталу шляхом злиття та поглинання.

Важливу роль у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків відіграють інвестиційні стратегії, пов'язані із портфельними інвестиціями. Хоча транснаціональні банки завжди використовували портфельний менеджмент як важливий інструмент не лише отримання прибутку, а й забезпечення фінансової надійності, в останні роки його роль суттєво зросла. Все справа в тому, що на початку XXI століття почала формуватись нова парадигма інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій, в тому числі і банків. Ця парадигма полягає у тому, що інвестиційна діяльність ТНК змінила свій наголос із джерела отримання доходів на інструмент посилення своїх конкурентних позицій на світових ринках. Ці позиції завжди визначались трьома факторами: конкурентними перевагами транснаціональних корпорацій, регіональними перевагами приймаючих країн та мірою транснаціоналізації. Саме міра транснаціоналізації на початку XXI століття і визначається масштабами і структурою портфельного інвестування транснаціональних корпорацій.

Іншою складовою нової глобальної інвестиційної парадигми є посилення ролі нових похідних фінансових інструментів у порівнянні із класичними фінансовими продуктами в діяльності інвесторів, насамперед транснаціональних банків. Згідно Директиви ЄС 39/2004 «Про ринки фінансових інструментів» до числа таких інструментів відносяться наступні: опціони; ф'ючерси; свопи; форвардні процентні угоди та будь-які інші деривативні контракти щодо цінних паперів, валюти, відсоткових ставок, ставок доходності або інші деривативи стосовно фінансових індексів чи фінансових показників, розрахунки за якими може бути здійснено шляхом поставки або грошима [8, с. 141].

Цілком зрозумілим у цьому зв'язку є зростання інтересу у транснаціональ-

них банків до все частішого використання різноманітних стратегій портфельного інвестування за межами стратегій міжнародних злиттів та поглинань у банківському секторі, які інколи ототожнюються [11, с. 28; 13, с. 392]. Підставою для такого ототожнення є загальна економічна форма – портфельні інвестиції. Адже в обох випадках, а саме злиттів і поглинень, з одного боку, та придбання різноманітних фінансових продуктів інших компаній, з іншого боку, використовується однакова форма – портфельні інвестиції. Однак з позицій міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних банків таке ототожнення є необґрунтованим.

Портфельне інвестування в процесах міжнародних злиттів та поглинань має на меті нарощування масштабів бізнесу і посилення ринкових позицій банку на світових фінансових ринках. При цьому покращується структурна складова конкурентоспроможності (параметри: фінальна мережа, клієнтська база, кореспондентська мережа та міжнародні операції). Що ж стосується портфельного інвестування у фінансові інструменти інших корпорацій, насамперед небанківських, то з позицій міжнародної конкурентоспроможності воно пов'язано із продуктовою складовою (параметри: місія і стратегія, фінансове становище, міжнародний бренд). Дійсно, візьмемо для прикладу придбання банком JP Morgan Chase потягом останніх п'ятнадцяти років 8% акцій корпорації «Apple» [12, с. 614]. В середині 1990-х років це портфельне інвестування ніяк не гарантувало посилення позицій банку, оскільки «Apple» знаходилась на межі банкрутства. Тим не менше банк вирішив підтримати одну з найбільш інноваційних корпорацій у своїй країні. В подальшому партнерство з «Apple» дозволило банку не лише посилити свою фінансову стабільність за рахунок зростання ціни акцій партнера, а й уточнити свою стратегію та посилити міжнародний бренд.

Портфельні інвестиційні стратегії транснаціональних банків ґрунтуються на моделі оптимізації, запропонованої відомим дослідником Г.Марковіцем. Запропонована ним методика та модель портфельної оптимізації, в якій розг-

лядається середне та середньоквадратичне відхилення дохідності цінних паперів, стали ядром досліджень і основою розвитку сучасної теорії прийняття інвестиційних рішень. Ця теорія включає декілька десятків наукових концепцій у сфері інвестиційних стратегій, які представлені у роботі Т.О.Фролової [8, с. 364].

Використовуючи вищезазначені концепції інвестиційних стратегій транснаціональні банки будують портфельні інвестиційні стратегії за принципом диверсифікації ризиків. При цьому передбачається комбінація із значного числа акцій різних емітентів із різнонаправленою динамікою їх курсової вартості як правило, підприємств різних галузей, для яких притаманні різні стадії і тривалість економічних циклів, а також темпи розвитку. Оптимізація інвестиційного портфелю полягає у мінімізації ризиків наявних у ньому інструментів.

Сучасною практикою доведено, що кількісна величина складу фінансових інструментів інвестиційного портфелю не повинна перевищувати в середньому 15 [8, с. 379]. В іншому випадку виникає від'ємний ефект так званої зайвої диференціації, оскільки не приносить зменшення портфельного ризику із-за дії наступних факторів:

- ускладнення і зниження якості портфельного менеджменту;
- підвищення ймовірності купівлі недостатньо дохідних, ліквідних фінансових інструментів;
- здорожчання інвестиційної діяльності внаслідок пошуку і попереднього аналізу цінних паперів;
- зменшення партій цінних паперів, що купуються компанією, і втрачаю ефекту масштабу.

Для дослідження особливостей інвестиційних стратегій 10 транснаціональних банків скористаємось даними CPIS

(Coordinated Portfolio Investment Surrey) – підрозділу Міжнародного Валютного Фонду, що відстежує зарубіжні портфелі в боргові цінні папери. Дані наведені в таблиці 4. Хоча у таблиці наведено лише по одному банку від кожної з країн, характеристики для інших транснаціональних банків цих країн є типовими, що підтверджується результатами інших дослідників, надрукованими в авторитетному виданні Journal of International Management [13, с. 380-386].

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, для американського банку Citigroup переважною є частка звичайних акцій (переважно високотехнологічних корпорацій) – 52% і порівняно низька частка державних цінних паперів – 11%. По-друге, протилежною є позиція японського банку Mitshubishi UFJ Financial Group. Частка державних цінних паперів у його портфелі максимальна – 51%, і навпаки – звичайних акцій (в основному партнерів кейрецу Mitshubishi) мінімальна – 15%. По-третє, європейські банки HSBS Holding (Великобританія) і Deutsche Bank (Німеччина) мають інвестиційні портфелі із порівняно рівномірним розподілом інвестицій у різні види фінансових інструментів. Зважаючи на порівняльну характеристику різних типів інвестиційних портфелів можна зробити наступні висновки щодо використання стратегій різними банками.

Американські банки використовують агресивні інвестиційні стратегії посилення міжнародної конкурентоспроможності, пріоритет якої пов'язаний із купівлею акцій високотехнологічних транснаціональних корпорацій з метою отримання різниці між ціною купівлі та ціною продажу акцій при високому ризику.

Таблиця 4

Структура інвестиційного портфелю за видами фінансових інструментів провідних транснаціональних банків 30.12.2011 р. (%)

Види фінансових інструментів	Citigroup	HSBS Holding	Deutsche Bank	MUFJ Financial Group
Державні цінні папери	11	30	28	51
Інституційні облигації	12	24	25	20
Ощадні сертифікати	25	22	25	14
Звичайні акції	52	24	22	15
Всього	100	100	100	100

Джерело: [13, с. 382]

Європейським банкам притаманні компромісні інвестиційні стратегії нарощування міжнародної конкурентоспроможності, що ґрунтуються на отриманні середніх процентних виплат від надійних цінних паперів із стабільною ринковою вартістю різних емітентів у вигляді дивідендів або відсотків при низькому ризику.

Японські банки дотримуються консервативної інвестиційної стратегії збереженні своєї високої міжнародної конкурентоспроможності, для якої притаманний пріоритет купівлі державних цінних паперів, акцій і облігацій великих стабільних емітентів, головним чином кейрецу із надійним доходом і низькими ризиками.

Ще однією стратегією посилення міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних банків є інноваційна стратегія. Згідно сучасним розробкам у цій сфері банківський бізнес якісно змінюється під впливом трьох новітніх технологій (Інтернет, електронний банкінг, смарт-карти) при одночасному швидкому обслуговуванні заможних осіб (private banking) [3, с. 9]. Однак при цьому виникає складне питання про темпи і характер удосконалення банківської діяльності. Практика інноваційного розвитку транснаціональних банків напружувала дві стратегії: революційні та підтримуючі.

В літературі вже давно утвердилась думка про доцільність різких інноваційних змін у банківській діяльності у зв'язку із впровадженням глобальних електронних мереж, що дозволяють приймати банківські рішення в реальному режимі часу [7, с. 242; 9, с. 260; 12, с. 652 і т.і.]. Ця стратегія має західне походження і ґрунтується на тому, що інновація має одного автора, а її швидке впровадження неможливе без зусиль інноваційних менеджерів всіх рівнів. Друга половина минулого століття містить чимало успішних прикладів розробки і реалізації стратегій революційного типу. Зокрема це стосується впровадження банкоматів у 1980-х роках – АТМ (перший Automatic Teller Machine було встановлено 27.06.1967 року в м. Лондоні [4, с. 27]). Інший приклад банківських інновацій: кредитна картка, яка дозволяє здійсню-

вати безготівкові розрахунки, банківські рейтинги, похідні фінансові інструменти і т.д. на початку третього тисячоліття революційні стратегії інноваційної діяльності в банках також будуть використовуватись, не зважаючи на виникнення конфліктних ситуацій, що інколи зводять нанівець отримані результати.

Разом з тим, узагальнення досвіду банківської інноваційної діяльності в контексті управління їх міжнародною конкурентоспроможністю дозволяє зробити висновок про посилення ролі так званих «підтримуючих технологій», що ґрунтуються на концепції «кайдзен» (від японських слів – КАІ – «зміна» та ZEN – «добрий»). Справа в тому, що банківські інновації в сучасних умовах є результатом діяльності не окремих авторів та інноваційних менеджерів, а всього колективу. Щоденне і систематичне удосконалення не потребує значних фінансових витрат. Для його здійснення конче необхідно використання банківським персоналом свого інтелекту і концентрація уваги на якості виконуваних робіт. Прибічники стратегії «підтримуючих технологій» на основі системи «кайдзен» таким чином визначають її складові. «За допомогою кайдзен ви поступово піднімаєтесь вгору. Згодом ви робите великий «стрибок» – впроваджуєте інновацію. Далі з цієї нової висоти знову продовжуєте рух вгору – і знову здійснюєте ривок. В результаті ви опиняєтесь вище тих, хто використовує лише інноваційний підхід і рухається одними стрибками» [4, с. 126]. Нижче наведена порівняльна таблиця розглянутих стратегій.

Узагальнення практики використання інноваційних стратегій як інструмента нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків дозволяє зробити висновок про випереджаюче посилення ролі «підтримуючих» технологій на основі системи постійного і систематичного удосконалення («кайдзен») на користь споживачів у порівнянні із стрибкоподібними революційними змінами з метою розширення ринку банківських послуг і перемоги конкурентів. Цей висновок стосується як зарубіжних, так і українських банків.

Порівняння революційних і «підтримуючих» інноваційних стратегій стосовно управління міжнародною конкурентоспроможністю транснаціональних банків

Характеристики	Революційні стратегії	Підтримуючі стратегії («кайдзен»)
Основна тема	Перемогти конкурентів	Завоювати споживача
Ринкова ціль	Розширення ринку банківських послуг	Врахування поточних потреб клієнтів
Управлінські пріоритети	Орієнтація на майбутній результат	Орієнтація на процес і результат
Відношення до змін	Зміни мають бути радикальними	Еволюційні зміни повинні відбуватись постійно, систематично
Ставлення до персоналу	Співробітники розглядаються як одна із статей витрат	Співробітники розглядаються як ключовий актив
Технологічна політика	Пріоритет нових технологій	Орієнтація на поліпшення традиційних технологій

Джерело: Авторська розробка

ВИСНОВКИ

Виходячи із ключових ідей стратегічного менеджменту М. Портера, доцільно виокремити три стратегії нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків: міжнародних злиттів та поглинань, інвестиційну та інноваційну. Головними чинниками активізації міжнародних злиттів та поглинань, як головного напрямку нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків, стали лібералізація національних регуляторних режимів діяльності банків, розвиток банківських технологій, фінансової глобалізації та посилення міжнародної конкуренції у банківській сфері. Каталізатором посилення концентрації в банківській сфері ЄС завдяки злиттям та поглинанням стало введення єдиної валюти – євро.

Головною перевагою міжнародних злиттів та поглинань є збільшення масштабів банківської діяльності, що дозволяє знизити середні витрати на одну транзакцію. Окрім того зростають можливості інвестицій в банківські технології, а клієнтами з усього світу забезпечується прямий доступ до інформації і пошук контрагента без участі посередників. Вади міжнародних злиттів та поглинань пов'язані із посиленням рівня монополізації банківської діяльності у світовому масштабі і можливим зниженням якості банківських послуг, втратою незалежності національних банківських систем.

Портфельне інвестування має на меті посилення міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних банків завдяки зниженню ризиків банківської діяльності шляхом купівлі і продажу цінних паперів і інших фінансових інструментів. При усьому згідно відомої моделі Г. Марковіца банки використовують комбінацію цінних паперів із значного числа емітентів із різнонаправленою динамікою їх курсової вартості, як правило, підприємств різних галузей, для яких притаманні різні стадії і тривалість економічних циклів, а також темпи розвитку. При цьому для американських банків притаманна переважаюча частина звичайних акцій високотехнологічних корпорацій (агресивні інвестиційні стратегії), для японських - державних цінних паперів (консервативні інвестиційні стратегії), для європейських – порівняно рівномірний розподіл інвестицій у різні види фінансових інструментів (компромісні інвестиційні стратегії).

Дослідження практики використання інноваційних стратегій нарощування глобальної конкурентоспроможності транснаціональних банків дозволяє зробити висновки про доцільність запровадження «підтримуючих» банківських технологій на основі концепцій систематичного удосконалення (кайдзен) на користь споживачів, які мають незаперечні переваги перед стрибкоподібними революційними банківськими інноваціями посилення позицій на світовому банківському ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Айелло Р. Уоткинс М.* Искусство дружелюбного поглощения. – Harvard Business Review Россия. – 2008. – Апрель, – С. 93–100.
2. *Гохан П.А.* Слияние, поглощение и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 741 с.
3. *Иванов А.Н.* Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. – М.: Финансы, 2002. – 212 с.
4. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1998. – 496 с.
5. *Кравець В.М., Кравець О.В.* Західноєвропейський банківський бізнес: становлення і сучасність / За ред. В.І.Міщенко. – К.: Знання-Прес, 2003. – 470 с.
6. *Портер М.* Конкуренція: Пер с англ. – М.: Вільямс, 2000. – 495 с.
7. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія. За заг. ред. Д.Г.Лук'яненко та А.М.Поручника. – к.: КНЕУ, 2011. – 703 с.
8. *Фролова Т.О.* Інвестиційні корпоративні стратегії в умовах глобалізації: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 426 с.
9. *Циганов С.А.* Генезис банківських систем у трансформаційних економіках: структурно-функціональний аналіз. – К.: Академпрес. – 2006. – 360 с.
10. *Шниг Ф.І.* Банківська конкуренція під впливом іноземного капіталу. – Суми: Ділові перспективи, 2006. – 280 с.
11. *Berger A.* Mergers and Acquisitions in international banking. – №.У., 1998. – 159 p.
12. *Madura J.* International Financial Management. Forth Edition. – New York: West Publishing Company, 2007. – 728 pp.
13. *Petrou A.* Multinational banks from developing versus developed countries: Competing in the same area? – Journal of International Management. – 2007. – № 13. – P. 376-397.