Література

1. *Щетинін В. Д.* Досвід транснаціональних корпорацій і їх шлях до світового ринку. — М.: Школа міжнародного бізнесу при МДІМВ, 2007. — 213 с.

2. *Гелбрейт Дж.* Економічні теорії та цілі суспільства. — Перекл. з англ. — К.: Фактор, 2009. — 340 с.

3. *Vernon R.* International Investments and International Trade in the product cycle. // Quarterly journal of Economics. — 2009. — p. 124—148.

4. World Investment Report (WIR) 2005, Investment, trade and international policy arrangements. — UNCTC, UNCTAD-DTCI 2005. — 620 p.

5. World Investment Report (WIR) 2006, Transnational corporations, market structure and competition policy. — UNCTC, UNCTAD-DTCI 2006. — 520 p.

6. *Юсупов П. В.* Сутність ТНК / Юсупов П. В. // Економічні проблеми теорії та практики: наук. зб. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — Випуск 242. — С. 146—154.

7. *Вернігора О. С.* Монополістична сутність ТНК / Вернігора О. С. // Ринкова економіка: зб. н. пр. — Полтава, 2010. — № 4. — С. 15—21.

Статтю подано до редакції 27.04.11 р.

УДК 339.732:339.137.2

В. В. Коваль, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню конкурентних стратегій транснаціональних банків у сучасних умовах фінансової глобалізації, як однієї з форм конкурентної боротьби між банками та тенденції до зміцнення конкурентних переваг транснаціональних банків, що сьогодні є головним критерієм конкурентного позиціонування на глобальному рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: транснаціональні банки, конкурентні стратегії, транснаціональні злиття і поглинання, фінансова глобалізація, конкурентні переваги ТНБ, міжнародна конкурентна боротьба.

© В. В. Коваль, 2011

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, что 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.

ANNOTATION. Article describes the competitive strategies of transnational banks in the current context of financial globalization as a form of competition between banks and the tendency to strengthen the competitive advantages of transnational banks, which today serves as the criterion of the competitive positioning on the global level.

KEYWORDS: transnational banks, competitive strategy, transnational confluence and absorption, financial globalization, competitive advantage transnational banks, international competition.

Вступ. Однією з тенденцій, що найбільш сильно впливають на розвиток фінансового ринку є, безумовно, глобалізація, як процес, що приводить до того, що економічна активність транснаціональних банків виходить далеко за межі національних та географічних кордонів. Провідні банки світу перетворюються на потужні універсальні фінансові конгломерати, які ведуть боротьбу за клієнтів по всьому світу. Все це спричиняє потужну конкурентну боротьбу на фінансових ринках, та вимагає чітко сформованих конкурентних стратегій транснаціональних банків.

Постановка проблеми. В даний час ми спостерігаємо, що ряд актуальних питань, пов'язаних з процесами формування і розвитку транснаціональних банків та їх конкурентних стратегій досліджені недостатньо. Більшість праць учених усіх шкіл і напрямів присвячені механізму, формам і особливостям діяльності та аналізу корпоративних стратегій транснаціональних банків. Однак в умовах фінансової глобалізації та жорстокої конкурентної боротьби транснаціональних банків велике значення мають конкурентні переваги, що потребує чіткого формулювання та впровадження в їх діяльність саме конкурентних стратегій. Отже, окреслені питання на сьогодні є дуже актуальними, і майже не досліджені як вітчизняною, так і зарубіжною наукою, що викликає необхідність проведення дослідження в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні основи конкурентних стратегії транснаціональних банків були закладені зарубіжними вченими М. Альбертом, І. Ансоффа, М. Беретом, Е. Брігхемом, Н. Бріммером, Й. Гідді, Д. Джонсоном, Х. У. Дерігом, М. Леві, М. Х. Месконом, М. Потером, П. Роузом, Дж. Соросом, Ф. Хедоурі, А. Д. Чандлером, У. Шарпом та К. Шолом. А також, у працях вітчизняних учених Е. Булатова, О. Білоруса, В. А. Білошапка, Г. В. Загорій, Ю. Заруби, О. Кірєєва, Д. Лукґяненка, Ю. Макогона, А. Мороза, В. Новицького, Є. Панченка, Ю. Пахомова, В. Платонова, А. Філіпенка та ін.

Постановка завдання. Розглянути та проаналізувати конкурентні стратегії загальносвітових ТНБ, в сучасних умовах фінансової глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Транснаціональні банки (ТНБ) — найбільші банківські установи універсального типу, що мають у своєму розпорядженні широко розгалужену і інтегровану систему зарубіжних підприємств.

Посилення позицій транснаціональних банків і підвищення їх ролі в процесі консолідації банківського та промислового капіталу є одним з найбільш помітних моментів у світовій економіці в останній час. ТНБ стали найважливішими фінансовими посередниками, які забезпечують необхідними ресурсами учасників зовнішньоекономічних зв’язків.

Саме ТНБ суттєво прискорюють процеси глобалізації, формують глобальні стратегії.

Ціллю свого розвитку ТНБ визначають отримання конкурентної переваги на глобальному фінансовому ринку, що можливо за рахунок завоювання лідируючих позицій за обсягом та переліком пропонованих послуг, якості обслуговування та їх ціни.

Деякі вчені, зокрема, Е. Булатова та Ю. Макогон, вважають, що укрупнення фінансових інститутів є вирішальною умовою їх виживання в умовах глобалізації міжнародних фінансових ринків [4]. Зауважимо, що постійні злиття і поглинання ведуть до формування надзвичайно великих і складних за структурою і управлінням «гігабанків». Прикладами створення банківських супергігантів останнім часом є злиття у травні 2008 року в результаті кризи банку JP Morgan одиним з найбільших інвестиційних банків США Bear Streans, 15 вересня банк Merrill Lynch був придбаний найбільшим комерційним банком США Bank of America.

Транскордонні злиття і поглинання є формою конкурентної боротьби між банками, в основі якої лежить процес концентрації капіталу, що сьогодні є головним критерієм конкурентного позиціонування на глобальному рівні. У сучасній глобальній конкурентній боротьбі саме величина банку є його головною перевагою. 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.

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.

З іншого боку, не можна повністю погодитися, що в умовах глобалізації розмір ТНБ є ключовим критерієм конкурентоспроможності і, за умов вірного стратегічного підходу до вироблення конкурентної стратегії, ТНБ невеликого або середнього розміру цілком спроможний ефективно конкурувати з гігабанками.

Формулювань терміну «стратегія» налічується багато. Так, А. Д. Чандлер (США) на початку 60-х років ХХ століття вперше сформулював суть стратегії — у «визначенні основних довгострокових цілей і завдань організації, затвердженні курсу дій і розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення цілей» [9].

Задля конкретизації необхідно розрізняти поняття загальної стратегії ТНБ й окремих функціональних стратегій. На цьому справедливо акцентують увагу українські вчені В. А. Білошапка і Г. В. Загорій, які виділяють три головні рівні стратегії: корпоративна; конкурентна; функціональна [3].

Звернемо увагу, що аналогічний розподіл також зустрічається у В.Платонова і М. Хігінса, які пропонують розробляти стратегії на трьох рівнях: рівень ТНБ у цілому; рівень підрозділів; функціонально-операційний рівень [2].

Подібний розподіл стратегій є вдалим, оскільки дає можливість не лише деталізувати, а й конкретизувати завдання кожної бізнес-одиниці ТНБ. У той же час, розгляд алгоритму процесу стратегічного планування, запропонованого тими ж авторами, засвідчує, що другий і третій рівні — це складові конкурентної стратегії і спрямовані на досягнення певних кількісних показни-

ків (ріст ринкової вартості ТНБ, рентабельність капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, збільшення прибуткових клієнтів і т.д.).

Протягом індустріальної стадії розвитку основні конкурентні переваги здебільшого забезпечувалися за допомогою технологій у формі матеріальних активів і ефектом від масштабу виробництва. Проте сьогодні реалізація конкурентних переваг тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту й інвестицій у фізичні активи набагато складніша. Саме здатність ТНБ до мобілізації й використання своїх нематеріальних активів стає більш значущим фактором, ніж наявність матеріальних активів. В умовах жорстокої ринкової конкуренції інформаційного періоду набагато більше значення має довгостроковий розвиток, основними факторами якого є професійне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал ТНБ, втілений у знаннях і кваліфікації персоналу, здатність ТНБ утримувати й залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації й організаційну оптимізацію, інвестиції в інформаційні технології. А отже, з’являється можливість конкурувати ТНБ, які не просто орієнтуються на ринкове середовище, а досконало вивчають потреби кожної групи потенційних покупців та відносять їх до найвищих пріоритетів стратегії свого розвитку. Саме тому побудова ТНБ, орієнтованого на покупця (Building Customer-Focused Organization) в умовах зростаючої конкуренції, стає ключовою умовою динамічного зростання ТНБ.

Для розкриття суті конкурентної стратегії було проведено аналіз банківського досвіду досягнення конкурентних переваг, в основі яких знаходиться «банківська послуга як товар». Більшість із представлених стратегій базуються на побудові двомірних матриць, кожному сектору якої відповідає визначена типова стратегія (поведінка). До найбільш значущих серед них можна віднести такі, як: 1) матриця «товари-ринки» американського економіста І. Ансоффа; 2) матриця Бостонської групи; 3) Стратегічна модель М. Портера.

І. Ансофф наголошує на необхідності реалізації стратегій, спрямованих на збереження або збільшення обсягів реалізації банківських продуктів залежно від насиченості ринку й можливостей оновлення асортименту. При цьому пропонується застосування таких варіантів: проникнення на ринок; розвиток банківського ринку; розробка товару / послуги; диверсифікація [1].

Стратегія проникнення на ринок припускає, що банк проникає на вже сформований ринок і пропонує на ньому той же самий продукт (послугу), що і конкуренти. Така стратегія краща, якщо цільовий ринок росте чи ще не насичений.

Стратегія розвитку ринку означає, що транснаціональний банк прагне розширити ринок збуту послуг, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків чи ринкових сегментів.

Стратегія розробки товару передбачає створення принципово нових або модифікацію вже наявних товарів і реалізацію їх на існуючих ринках. Наприклад, більшість великих банків у США збільшують асортимент продуктів для малого та середнього бізнесу.

Стратегія диверсифікації спрямована на створення продукту, відмінного від продукту конкурентів. Продукту надаються особливі характеристики, що приваблюють споживачів. Застосування цієї стратегії сприяє стиранню відмінностей між різними кредитно-фінансовими інститутами.

Отже, головний висновок, який можна зробити з дослідження матриці І. Ансоффа — пряма залежність вибору стратегії банку від насиченості ринку і можливостей оновлення асортименту банківських послуг.

Інший, вже класичний і найбільш уживаний спосіб вибору стратегії запропоновано М. Портером, який виділяє три види типових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності: 1) лідерство з витрат; 2) диференціація; 3) фокусування (концентрація) [7].

Стратегія лідерства з витрат завжди має місце тому, що, діючи на ємному ринку і пропонуючи масово послуги, банк має можливість зменшення середніх витрат і тим самим — залучення споживачів, які орієнтуються на певний рівень цін і за рахунок цього збільшити свою рентабельність. Така стратегія дуже поширена серед великих банків, що прагнуть реалізувати ефект масштабу.

Стратегія диференціації банківського продукту означає, що банк націлений на великий ринок, пропонуючи унікальний або особливий товар, який значно кращий, ніж у конкурентів. Дана стратегія може застосовуватися при введенні на ринок нових банківських продуктів, що дозволить сформувати попит, який не залежить від ціни, а також використовується при встановленні різного рівня обслуговування для різних категорій клієнтів.

Стратегія фокусування використовується при концентрації уваги банку на певному сегменті покупців, продукції, послуг або регіоні. Як правило, ця стратегія характерна для спеціалізованих інститутів, хоча останнім часом в умовах загострення конкуренції її дедалі частіше використовують універсальні банки.

Основний недолік концепції М. Портера, на наш погляд, полягає в тому, що банк повинен застосовувати стратегію, відштовхуючись від дій конкурентів і пропонувати товар або послугу кращу й дешевшу, тобто вдосконалювати те, що вже присутнє на ринку, а не продукувати нові послуги відповідно вимог клієнтів. Тобто, вона зможе забезпечити лише еволюційний розвиток галузі, продукту або ринку, а не революційний.

До числа класичних концепцій портфельного аналізу відноситься матриця Бостонскої консультативної групи. Ця модель поділяє всі товари, що продаються фірмою на ринку, на чотири типи: «зірка», «дійна корова», «важка дитина», «собака». Типи продуктів визначаються в залежності від темпів росту галузі і щодо частки банку, тобто його частки в порівнянні з ведучими конкурентами на цьому ринку. Як критерії віднесення товару до тієї чи іншої групи використовуються темпи росту галузі і відносна частка фірми на ринку. Під темпами росту галузі мається на увазі щорічний ріст збуту всіх аналогічних компаній на даному ринку.

Відзначимо, що в історичному аспекті лідерство в мінімізації витрат було основним способом отримання конкурентних переваг. Але в сучасних умовах застосування банками даної стратегії має дещо обмежений характер. Як справедливо зазначає Х. У. Деріг: «Збільшення доходів є стратегічно важливішим, ніж зниження витрат, оскільки зростання доходів передбачає нарощування обсягів операцій, розширення взаємовідносин із клієнтурою» [8].

Можна погодитися з твердженням О. Кірєєва і Ю. Заруби, що стратегію мінімізації витрат сучасних банківських структур слід трансформувати у стратегію ефективного управління витратами, яка передбачала б не прагнення знизити вартість будь-якою ціною, а — забезпечення цінових рішень для кожної групи споживачів банківських послуг, зокрема, престижних, середніх за ціною та недорогих [5].

На противагу стратегії мінімізації витрат, стратегія диференціації послуг, яка є ефективнішою при її застосуванні великими

банківськими структурами з розгалуженою мережею філій та відповідним фінансовим потенціалом.

Підбиваючи підсумки аналізу класичних стратегій, зазначимо, що ці три напрями сприяють розв'язанню трьох різних питань конкурентних стратегій. Матриця Бостонської групи допомагає визначити життєздатність банківських продуктів і прийняти рішення про їх майбутню долю, модель М. Портера спрямована на побудову сталої конкурентної переваги, а матриця І. Ансоффа показує напрям експансії, за яким має впроваджуватися банківська стратегія.

В якості конкурентної стратегії ТНБ можна запропонувати стратегію трансформаційної сфокусованої універсалізації (ТСУ), яка формується на основі трьох базових принципів: універсалізації, фокусування і трансформаційності. Застосування цих принципів дозволяє кожному окремому ТНБ сформувати змістовно індивідуальну стратегію, відмінну від стратегії інших ТНБ.

1. Принцип універсалізації. Універсалізацію слід розуміти як необмежене комбінування базових фінансово-кредитних сфер діяльності в діапазоні від двох і більше.

2. Принцип фокусування. Фокусування — це складне багатоаспектне явище, що розкриває індивідуальне у змісті стратегії універсалізації. Даний принцип забезпечує реалізацію мінливості у змісті стратегії протягом тимчасового інтервалу її реалізації. Він характеризується ієрархічністю реалізації всередині обраних сфер за такими рівнями діяльності: сегменти ринку, клієнтські групи, територіальне охоплення, канали збуту.

3. Принцип трансформаційності. Означає здатність і готовність банку до постійної трансформації з метою концентрації на різних перспективних для банку напрямках всередині обраних сфер діяльності.

Висновки. Активізація міжнародного банківського бізнесу стала закономірним наслідком фінансової глобалізації, розвитку зовнішньоекономічної діяльності та інтернаціоналізації діяльності господарюючих суб'єктів.

Конкурентну стратегію слід розглядати як модель, що забезпечить не тільки створення і реалізацію конкурентних переваг у довгостроковому періоді, але й — попит на банківську послугу в

глобальному масштабі і визначить майбутні перспективні шляхи розвитку банку.

Встановлено переваги, якими володіють великі ТНБ над малими та середніми: ширше охоплення ринку, масштабна ресурсна база, а також більша фінансово-економічна стійкість, що сприяє активізації процесів концентрації і централізації банківських капіталів, які стали об'єктивною основою появи гігабанків та привели до формування глобальних фінансових ринків. У даний час банки розробляють нові стратегії, які націлені на надання нового додаткового сервісу існуючим клієнтам і перехресний продаж фінансових послуг. Широкий спектр продуктів і послуг дозволяє глобальним ТНБ підтримувати постійний рівень прибутку від своїх операцій за рахунок перехресного продажу банківських продуктів, тобто поєднання кількох продуктів в одному — більш складному.

Сучасний конкурентоспроможний ТНБ — це комерційна структура, яка має чітке розуміння своїх стратегічних цілей, усвідомлення перспектив, компетентний персонал і ефективний механізм динамічної адаптації до умов сучасного світу і вимог клієнтів.

Завдяки злиттям і поглинанням зростає концентрація банківських капіталів. Рушійною силою злиттів і поглинань банків стає отримання синергії за рахунок набуття корисного досвіду, можливості розповсюдження на придбані фінансові інститути передових технологій, продажу фінансових продуктів, отримання додаткових дистрибуційних каналів, доступу до нових груп споживачів тощо.

Основний недолік сучасних концепцій конкурентоспроможності вбачається в тому, що ТНБ здійснюють власну стратегію, базуючись на діях конкурентів і прагнуть пропонувати товар або послугу кращу і дешевшу, тобто вдосконалювати те, що вже присутнє на ринку, а не продукувати нові послуги відповідно до вимог клієнта. Подібна стратегія зможе забезпечити лише еволюційний, а не революційний розвиток галузі або ринку. Тому менеджмент банків повинен зміщувати акцент з удосконалення продуктів і послуг у бік створення продуктів, які найбільш повно задовольнять наявний або майбутній попит.

Таким чином, після детального аналізу конкурентних стратегій ТНБ запропоновано стратегію трансформаційної сфокусова-

ної універсалізації. Основні її переваги в тому, що на її основі кожен окремий ТНБ може сформувати змістовно індивідуальну стратегію, відмінну від стратегії інших ТНБ. Отже результати дослідження, вказують на те, що їх на практиці можна застосовувати в банківській сфері, та становить науковий інтерес для економістів та менеджерів банківської діяльності.

Література

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Банковское дело: стратегическое руководство / под ред. В. Платонова, М. Хигинса. — М. : Консалтбанкир, 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. *Кірєєв 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 електронний журнал «Економічна правда» [Електронний ресурс].
11. www.bank.gov.ua офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс].
12. www.thebanker.com сайт глобального фінансового видання The Banker [Електронний ресурс].
13. www.bnpparibas.com офіційний сайт BNP Paribas [Електронний ресурс].

Статтю подано до редакції 27.04.11 р.