

АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ БАНКУ НА ЗАКОРДОННІ РИНКИ

Постановка проблеми. З розширенням міжнародних операцій банку та нарощуванням обсягів зовнішньоекономічної діяльності його клієнтів перед банком постає питання не тільки операційного, але й організаційно-інституціонального виходу на зарубіжні ринки шляхом створення або придбання відповідних банківських підрозділів: представництв, закордонних філій, агентств, дочірніх або залежних (асоційованих, афілійованих) банків, офшорних або оншорно-офшорних банківських підрозділів тощо.

У більшості випадків основною причиною інтернаціоналізації банківської діяльності є зростання конкуренції на національному ринку, а також фундаментальні зміни умов діяльності у світовому фінансовому просторі. До того ж, географічна диверсифікація діяльності банку послаблює його залежність від національного ринку та сприяє зниженню рівня фінансових ризиків. Інтернаціоналізація також сприяє вирівнюванню доходів банків на основі міжнародної диверсифікації та зниженню витрат у результаті розширення транскордонної діяльності.

Для провідних банків світу вихід на закордонні ринки є осмисленою необхідністю конкурувати за існуючих клієнтів міжнародного бізнесу при обмеженому зростанні національного ринку. Для вітчизняних комерційних банків питання інтернаціоналізації своєї діяльності поки що не є першочерговим завданням, але умови ефективної діяльності на міжнародному рівні вимагають наявності не лише кореспондентських відносин з іноземними банками, а й досить розвинутої структури власних закордонних підрозділів. Банк, який прагне до динамічного розвитку й посилення своїх позицій в регіоні, не може досягти цього, обмежуючи свою присутність лише на ринку однієї країни.

Аналіз останніх публікацій. Питання діяльності банків на закордонних ринках висвітлені в працях О. Білоруса, А. Гальчинського, О. Кириченка, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, А. Мороза, В. Новицького, Є. Панченка, Ю. Пахомова, О. Пивоварського, Д. Полозенка, А. Філіпченка, О. Шарова, В. Ющенко та інших.

Невирішені питання та проблеми. Переважна більшість робіт з питань розвитку комерційних банків України та їх інтеграції у міжнародні фінансові відносини присвячена традиційним видам зовнішньоекономічної діяльності і пов'язаними з нею банківськими операціями та послугами. Однак питання розробки стратегій виходу банку на закордонні ринки та їх альтернатив досліджено недостатньо, що викликає необхідність проведення аналізу в цій сфері діяльності банків.

Метою статті є дослідження та узагальнення світового досвіду просування провідних банків світу на іноземні ринки та розробки рекомендацій щодо інтернаціоналізації діяльності вітчизняних банків.

Виклад основного матеріалу. Основною метою створення закордонних банківських підрозділів є бажання створити організаційну структуру, яка б дозволила приділяти міжнародній діяльності не менше уваги, ніж всередині країни. При цьому різноманітні форми закордонних підрозділів банку не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найчастіше створення представництв та участь в асоційованих банках використовується на початкових стадіях виходу на закордонні ринки та екстенсивному їх освоєнні. Але найбільш ефективною формою діяльності банку на закордонному ринку є власні філії та дочірні банки, в яких банк має істотну участь, та може за їх допомогою відстоювати власні інтереси на іноземному ринку.

Критерієм доцільності створення закордонного підрозділу та оцінки ефективності його діяльності є вклад, який він може внести в досягнення цілей діяльності банку, розширення спектра банківських послуг, нарощування капіталу та прибутку, поглиблення зовнішньоекономічної діяльності банку. Як правило, для вирішення цієї задачі необхідно зважити плановану дохідність міжнародної діяльності з витратами на її здійснення, а також врахувати ризики, які можуть виникнути. Крім цього, необхідно також враховувати те, що результат міжнародної діяльності банку консолідується з результатами його операцій на національному ринку в єдиному фінансовому звіті, єдиних нормативах ліквідності, платоспроможності, достатності капіталу та інших фінансових показниках. Оцінка очікуваних та фактичних результатів міжнародної діяльності банку включає також оцінку їх впливу як на дійсні грошові потоки банку (надходження та платежі), так і на його бухгалтерську та фінансову звітність.

У сучасних умовах банківської діяльності широка мережа закордонних банківських підрозділів відіграє надзвичайно важливу роль, значення якої не можна недооцінювати. Саме завдяки їй провідним банкам світу вдалося закріпитися на багатьох закордонних ринках та здобути “звання” не лише міжнародного, а й глобального банку.

Розробка стратегії виходу банку на закордонний ринок – найбільш відповідальний етап інтернаціоналізації його діяльності. Правильно сформована стратегія є визначальним фактором успіху банку на обраному ринку. Сучасні підходи до розробки стратегії інтернаціоналізації ґрунтуються на використанні фундаментальних положень стратегічного управління та банківського менеджменту. Головною характеристикою цієї стратегії є, в першу чергу, її спрямованість на середньо- та довгострокову перспективу розвитку міжнародної діяльності банку, а не на покращення фінансових результатів діяльності банку в короткостроковій перспективі.

Слід мати на увазі, що на вибір стратегії виходу банку на закордонний ринок істотним чином впливають законодавство країни, походження банку і, особливо, країни місцезнаходження майбутнього підрозділу. Деякі форми

присутності банку на закордонному ринку, наприклад філії, можуть бути забороненими або може бути обмежена частка участі іноземного капіталу в фінансовій установі.

Альтернативні стратегії виходу банку на закордонний ринок можна об'єднати в три базові групи:

1. Стратегії створення за кордоном власних підрозділів банку.
2. Стратегії придбання участі та поглинання вже діючих закордонних банків аж до встановлення повного контролю за їх діяльністю.
3. Стратегії створення стратегічного альянсу.

Всі вищезазначені стратегії мають свої переваги та недоліки. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності банку на закордонному ринку та обраної стратегії інтернаціоналізації.

Основною перевагою першої стратегії є початкове встановлення повного контролю за діяльністю закордонного підрозділу, а недоліком – значні витрати на створення та залучення місцевих клієнтів.

Перевагою другої стратегії є те, що банк здобуває вже налагоджену систему банківської діяльності та відносин з місцевими клієнтами. Він вже матиме доступ до місцевих фінансових ринків і йому не потрібно турбуватися про пошук приміщення, персонал та отримання дозволів місцевих державних органів на ведення діяльності. Недоліком цієї стратегії є, як правило, відсутність початкового повного контролю за діяльністю закордонного підрозділу.

Як свідчить практика, при виборі стратегії створення власних підрозділів банки прагнуть, перш за все, збільшити розрахункові операції та короткострокове кредитування зовнішньоекономічної діяльності своїх клієнтів. Друга стратегія дозволяє банкам брати участь в інвестиційній діяльності, розширити довгострокове кредитування та фінансування.

Перевагою стратегії придбання також є те, що банк-покупець може у відносно короткий термін зміцнити свої позиції на обраному ринку. Однак ринкова капіталізація банку може значно знизитися, якщо вартість банку, який поглинається, виявиться завищеною. Повернення ринкової капіталізації можливо трьома способами: сприяння зростанню прибутковості нової організації, зменшення витрат або використання комбінації перших двох способів. Як свідчить досвід, більшість банків віддають перевагу другому варіанту, в результаті рівень сервісу дещо знижується, що призводить до скорочення клієнтської бази.

Стратегія створення власних підрозділів, на відміну від придбання вже існуючих закладів, вимагає менших витрат, але, в той же час, більше часу для їх зростання і розвитку. Крім того, така стратегія має більшу ступінь фінансового ризику – необхідно декілька років для того, щоб новий підрозділ почав ефективно працювати та давати стабільний дохід. Банки, які приймають багаторічну програму відкриття закордонних банківських підрозділів, несуть досить значні витрати на залучення клієнтів та розвиток сервісу і не завжди досягають достатнього рівня прибутковості.

Водночас, стратегія створення власних підрозділів відволікає менше фінансових коштів, ніж стратегія придбання, і не вимагає довгострокової інтеграції та перебудови культури обслуговування в банку, який поглинається. Однак застосування стратегії створення нових підрозділів вимагає значних навичок та вмінь менеджерів банку для визначення перспективного місцезнаходження майбутнього підрозділу, підбору персоналу, організації та контролю за їх діяльністю. Стратегія поглинання вже існуючих закладів також вимагає подібних навичок та вмінь менеджерів, але в даному випадку акцент робиться на модернізаційних та інтеграційних складових.

На думку багатьох спеціалістів, більш перспективною є стратегія експансії, яка використовує помірні придбання для виходу на нові території з подальшим розгортанням там власної мережі підрозділів [1, с. 21]. Така стратегія вимагає різних навичок, і не всі банки можуть успішно поєднувати ці дві моделі. Крім того, така стратегія є по-своєму небезпечною: якщо банку не вдасться налагодити ефективну роботу банку, який він поглинає, клієнти можуть взагалі відвернутися від нього.

Стратегія створення стратегічного альянсу, як правило, притаманна транскордонному об'єднанню. З утворенням такого альянсу іноземний банк має можливість просувати свої фінансові послуги через мережу філій місцевого банку, а місцевий банк використовує інфраструктуру іноземного банку для здійснення міжнародних операцій.

Основними цілями створення подібних банківських об'єднань є [2, с. 61]:

- збільшення присутності на ринку шляхом розширення клієнтури банку та асортименту фінансових послуг;
- зменшення витрат (досягнення ефекту масштабу), що притаманно саме для горизонтального типу злиття та поглинань;
- участь у процесах приватизації (характерно для країн з перехідною економікою);
- диверсифікація ризиків та географічна диверсифікація;
- удосконалення системи управління;
- покращення фінансової ситуації в банку та зменшення обсягу податкових платежів;
- доступ до новітніх банківських технологій тощо.

Одним з різновидів стратегії стратегічного альянсу є участь в міжнародних банківських консорціумах. Для багатьох банків це є єдиним засобом конкуренції з провідними фінансовими закладами світу, при цьому деякі банки беруть участь одразу в декількох консорціумах, серед них: Bancue Nationale de Paris (Франція), Bank de Brussels (Бельгія), Midland Bank (Англія) тощо [3, с. 52].

За характером та сферою діяльності банківські консорціуми прийнято розділяти на спеціалізовані та загального характеру. Спеціалізовані банківські консорціуми зорієнтовані на обслуговування потреб визначених клієнтів або секторів фінансового ринку. Наприклад, австралійський

Partnership Pacific створено за участю Bank of America (США), Bank of New South Wells (Австралія) та Bank of Tokyo (Японія) для фінансування гірськорудної промисловості в Австралії та на островах Тихого океану.

Банківські консорціуми загального характеру здійснюють свою діяльність на всіх секторах фінансових ринків, але, в першу чергу, їх діяльність пов'язана з обслуговуванням торгово-економічних відносин між країнами Західної Європи, Північної Америки та Східної Азії. Наприклад, European-Brazilian Bank, який створено за участю Bank of America (США), Banco do Brazil (Бразилія), Deutsche Bank (Німеччина) та Dai-Ichi Kangyo Bank (Японія).

Звичайно, одному банку досить складно зайняти гідну нішу на закордонному ринку, особливо, якщо він знаходиться лише на початковому етапі інтернаціоналізації своєї діяльності. Крім того, постійний розвиток міжнародних економічних відносин призводить до ситуації, коли для здійснення певних фінансових операцій недостатньо фінансових можливостей одного окремого банку.

У зв'язку з цим, однією із стратегічних альтернатив участі банку в інтегрованих структурах міжнародного банківського бізнесу є його участь в банківських об'єднаннях, таких як: банківська корпорація, банківська холдингова група та фінансова холдингова група. До того ж участь банків в різних формах об'єднань є одним з проявів інтернаціоналізації.

Серед банків України достатньо успішні кроки на шляху освоєння закордонних ринків вже зробили такі великі банки, як Промінвестбанк, ПриватБанк та Укрсиббанк. Так, в 1994 році за участю Промінвестбанку було створено українсько-російський пайовий комерційний банк КредитімпексБанк, а в 1996 року відкрито представництво Промінвестбанку в Москві [4, с. 76].

Найбільший за розміром активів банк України – ПриватБанк, теж активно здійснює інтернаціоналізацію своєї діяльності. Банк є частиною промислово-фінансової групи “Приват”, до якої входять такі закордонні фінансові структури, як МоскомПриватБанк (Росія) та Pariate Bank (Латвія).

Ще один банк, який активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність – Укрсиббанк, інтернаціоналізує свій бізнес шляхом виходу на фінансовий ринок Росії. З цією метою банк в березні 2005 року придбав 50 % російського банку “Національні фінансові традиції”.

При освоєнні закордонних ринків вітчизняним банкам доцільно використовувати досвід провідних іноземних банків, які виходять на нові для себе ринки і розвиваються за типовою схемою (рис. 1).

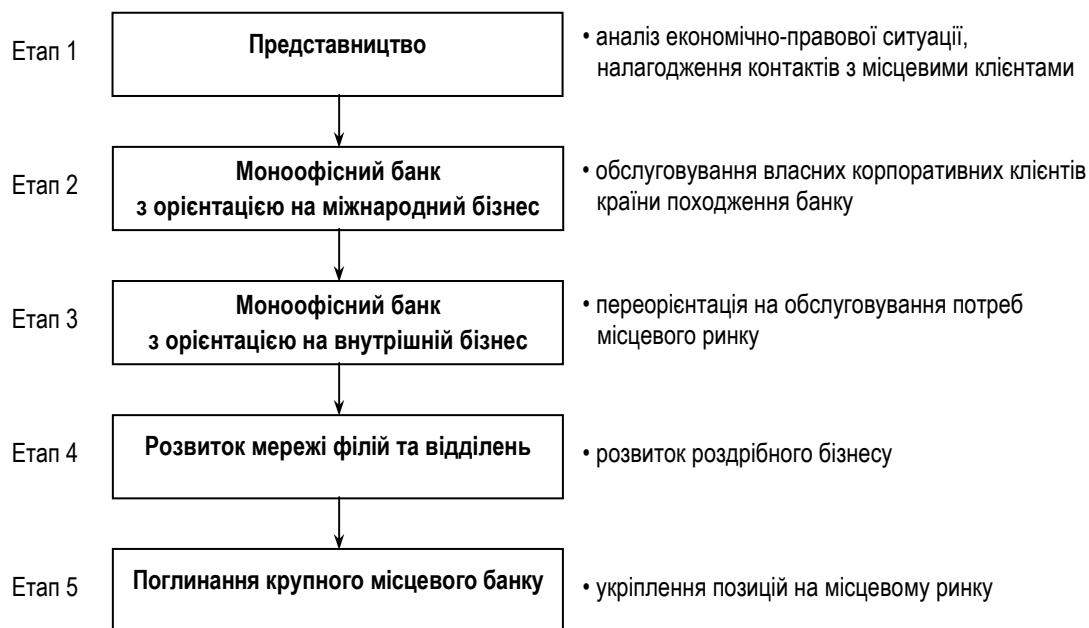


Рис. 1. Типова схема виходу банку на закордонний ринок

Етап 1. Банк відкриває представництво в обраній країні з метою вивчення економічно-правової ситуації, налагодження контактів з місцевими клієнтами та підготовки до подальшої інтернаціоналізації своєї діяльності.

Етап 2. Банк відкриває або купує моноофісний банк, діяльність якого, в першу чергу, спрямована на обслуговування власних корпоративних клієнтів країни походження банку. Залежно від цілей діяльності банку та специфіки місцевого законодавства моноофісний банк може бути створений у формі дочірнього (асоційованого) банку або філії.

Етап 3. Банк залучає до свого бізнесу все більшу кількість місцевих клієнтів, паралельно змінюючи стратегію своєї діяльності, переорієнтовуючись на обслуговування потреб місцевого ринку.

Етап 4. Банк розвиває роздрібний бізнес та створює достатньо розгалужену мережу філій та відділень.

Етап 5. Якщо бізнес для банку виявився прибутковим і він зацікавлений в подальшому розвитку і укріпленні своїх позицій на ринку, починається процес його злиття або поглинання крупного місцевого банку з розвинутою мережею філій та відділень, які займають провідні позиції на привабливих сегментах ринку.

Дана схема була досить розповсюдженою моделлю виходу західних банків на ринки країн Центральної та Східної Європи і виявилась досить успішною. На даний час іноземні банки контролюють більше половини банківських активів в цих країнах.

Останніми роками в Україні спостерігається аналогічна ситуація, банки, створені за участю іноземного капіталу, поступово розширюють свою присутність на вітчизняному ринку, а деякі з них впритул підійшли до четвертого-п'ятого етапу вищезазначеної схеми.

Зазначимо, що кількість іноземних компаній, які діють в Україні, є недостатньою для того, щоб іноземна банківська структура могла прибутково функціонувати тільки за рахунок їх обслуговування. Тому банки за участю іноземного капіталу мають на меті розширення своєї клієнтської бази за рахунок українських підприємств, у тому числі шляхом поглинання банків, в яких вони обслуговуються.

У зв'язку з цим існує загроза поступового збільшення впливу іноземного капіталу в банківській системі України та витіснення вітчизняних банків з традиційних для них секторів фінансового ринку. В цих умовах постають не тільки питання національної безпеки, розвитку та захисту банківської системи, а й збереження конкурентних переваг вітчизняних банків.

Висновки. Відсутність досвіду практичної діяльності українських банків на закордонних ринках через мережу власних підрозділів не тільки послаблює їх позиції у порівнянні з іноземними банками, а й певною мірою “ізолює” їх діяльність в межах національних масштабів. Банки, які прагнуть бути конкурентними на регіональному рівні, не кажучи вже про світовий, мають стати на шлях усвідомленої участі в процесах економічної інтернаціоналізації та розвитку закордонної мережі банківських підрозділів.

Найперспективнішими напрямками інтернаціоналізації діяльності вітчизняних банків, на нашу думку, є країни, з якими Україну пов'язують тривалі торгово-економічні стосунки. Це, в першу чергу, країни СНД та країни Центрально-Східної Європи. Основними стратегіями виходу на ринки цих країн для вітчизняних банків є:

- стратегія “прямування за клієнтом”, яка передбачає формування закордонної структури банків з метою обслуговування діяльності своїх корпоративних клієнтів;
- стратегія “стратегічного альянсу”, в тому числі шляхом створення консорціумів за участю іноземних банків для фінансування великих державних та корпоративних проектів;
- стратегія “кривої навчання”, яка передбачає вихід на закордонні ринки з метою подальшої експансії на них згідно з вищезазначеною схемою.

Від того, наскільки успішними будуть процеси інтернаціоналізації діяльності банків на закордонних ринках залежить не тільки ефективність їх подальшого розвитку, а й укріплення позицій України на міжнародному фінансовому ринку.

Список літератури

1. Купрійчук В. Покупать или открывать новые отделения? // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 16-21.
2. Ліневич Ю.В. Концентрація капіталу в банківській сфері: європейський досвід // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 54-61.
3. Макогон Ю.В., Булатова Е.В. Международный банковский бизнес: Учеб. пособие. – К.: Атика, 2003. – 208 с.
4. Матвієнко П.В. Промінвестбанк в економічній системі України. – К.: Наук. думка, 2000. – 112 с.

Отримано 12.11.2005