

О.В. Гаврилюк

Доктор економічних наук, професор

В.М. Кутовенко

СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОВІДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ СВІТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ключовим етапом розвитку світової економіки наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. стала прогресуюча глобалізація, якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя. Глобалізаційні процеси активно впливають на функціонування комерційних банків, що знаходить прояв у трансформації їх стратегій на світовому фінансовому ринку. Посилення конкурентної боротьби стимулює пошук нових механізмів оптимізації потенціалу діяльності банку. Дослідження вибору моделей функціонування провідних комерційних банків являє собою актуальну наукову й практичну проблему, яка обумовлюється загостренням конкуренції на світовому фінансовому ринку, падінням довіри клієнтів до банків, зниженням рентабельності банківського бізнесу, необхідністю вивчення й аналізу банківських стратегій з метою використання їх елементів у вітчизняній практиці.

Одну зі спроб розв'язання поставленої проблеми здійснено в праці І. Шамової “Грошово-кредитні системи зарубіжних країн”, де наведено історичну інформацію про формування банківських систем США, Японії, європейських країн, а також проаналізовано їх особливості. Х.-У. Деріг у виданні “Універсальний банк – банк майбутнього” розкрив практичні переваги діяльності універсальних банків, а А. Беззуб, при спробі окреслення перспективної конструкції банку ХХІ ст., доходить висновку, що найближчим часом відбудеться відхід від традиційних банківських відділень до пунктів обслуговування клієнтів, де буде виключено безпосередній контакт із працівником банку. Ці розробки дали змогу сформулювати уявлення про суть проблеми, а завдання даної статті полягає у конкретизації та дослідженні фундаментальних змін у стратегіях банків, спричинених глобалізацією.

Залежно від діапазону операцій, що виконують комерційні банки, їх секторального функціонування, розрізняють: універсальні банки; банки з клієнтською спеціалізацією; банки з галузевою спеціалізацією; банки з функціональною спеціалізацією. Універсальний банк – це інститут, який виконує широкий спектр операцій та надає різноманітні послуги клієнтам як на національному, так і міжнародному рівнях, а спеціалізований – здійснює лише одну або декілька банківських послуг на певному ринку. Стратегічна модель функціонування – вибір масштабів і напрямів діяльності, а також пошук оптимальної структури операцій, які мають забезпечити конкурентоспроможність комерційного банку.

Одним із злободенних дискусійних питань фінансової науки і практики є пошук відповіді на питання спеціалізації чи універсалізації банків в умовах глобалізації. Уявляється можливим аргументувати об'єктивність першого шляху при дослідженні конкретних тенденцій.

Так, у Німеччині понад 90 % усіх банків другого рівня (до них, за статистикою Німецького федерального банку, належать приватні комерційні банки – “гросбанки”, регіональні банки, приватні банкіри та філії іноземних банків), кооперативні кредитні установи (“Райффайзен” та “Фольксбанк”), державні кредитні установи (ощадні каси та жироцентралі) належать до категорії універсальних.¹ Поряд з ними функціонує група спеціалізованих банків – іпотечних, інвестиційних, кредитних товариств тощо. Універсальний принцип також лежить в основі банківських систем Австрії, Бельгії, Люксембургу, Голландії, Норвегії, Швейцарії, Швеції. За цим принципом формуються банківські системи і в “нових індустріальних країнах”, де універсалізація банківської діяльності розглядається як спосіб підвищення здатності національних банків ефективно мобілізувати заощадження і трансформувати їх в інвестиції. У Великобританії комерційні банки набули статусу універсальних після реорганізації Лондонської біржі (“Big Bang”), що відкрило їм доступ до ринків інвестиційних банків та агентств із торгівлі нерухомістю. В Японії в 1983 р., а потім у 1998 р. були скасовані обмеження для комерційних банків на валютні операції, на угоди, пов’язані з ввезенням і вивезенням капіталу, а також забезпечено вільний доступ на фондовий ринок. У США, поряд з універсальними банками, діє величезна кількість спеціалізованих, на які припадає понад 50 % усіх активів фінансових установ країни. До останніх належать взаємоощадні банки, позиково-ощадні товариства, кредитні спілки.² Крім того, в США дуже розвинута мережа небанківських (недепозитних) фінансово-кредитних установ (фінансових, інвестиційних, страхових компаній, пенсійних фондів), які через обмеженість своїх операцій не відповідають критеріям банків.

В Україні більшість комерційних банків можна вважати універсальними, оскільки вони мають потенційні юридичні можливості для впровадження усього спектра банківських продуктів і залучення до обслуговування клієнтів усіх категорій. Взагалі, універсалізація банківської діяльності – це спосіб конкурентної боротьби, який виник як реакція на попит споживачів, їх прагнення отримати максимальний спектр послуг в одному місці (one-stop shop bank). На наш погляд, зараз це становить не лише стратегію завоювання споживачів, але й водночас – надзвичайно зручний спосіб диверсифікації ризиків, який пом’якшує неминучі циклічні коливання попиту. Ця тенденція вважається незворотною, оскільки базується на трьох найважливіших процесах – фінансовій глобалізації, згортанні посередницької функції банків і посиленні конкуренції з боку небанківських фінансових закладів. Дійсно, фінансова глобалізація сприяє лібералізації банківського законодавства (Директива Європейського Союзу “Про інвестиційні послуги та вільний рух капіталів” (1993), Закон Великобританії “Про фінансові послуги і ринкову діяльність” (1998), Закон США “Про модернізацію фінансових послуг” (1999), Закон Франції “Про модернізацію фінансової діяльності” (1996) тощо), появі нових фінансових інструментів (електронний банкінг, перехресний продаж страхових та інвестиційних продуктів, єврооблігації, іпотечні облігації тощо),

стрімкому зростанню фінансових потоків та угод, виникненню банківських конгломератів, що дає змогу єднати країни та континенти. Це змушує банки розширювати спектр своїх послуг і займатися хеджуванням, обслуговуванням ф'ючерсних контрактів, офшорним бізнесом, здійснювати операції з нерухомістю, надавати трастові послуги. Згорання ж посередницької діяльності особливо помітно по скороченню банківського кредитування, що відбувається внаслідок обставин, до яких вважаємо за можливе віднести:

- розширення самофінансування господарюючих суб'єктів завдяки збільшенню розмірів власного капіталу й використання похідних фінансових інструментів;
- розвиток прямого взаємного фінансування підприємств, наприклад, через ринок цінних паперів;
- появу великої кількості небанківських інституцій і компаній, що займаються кредитуванням (наприклад, взаємні інвестиційні фонди в США, інвестиційні товариства SICAV у Франції).

Згорання посередницької функції банків об'єктивізувало загрозу скорочення їх клієнтської бази й витіснення з найбільш прибуткових сегментів ринку, таких, як кредитування й розрахункове обслуговування. Відповіддю на це було вторгнення банків на ринки цінних паперів і захоплення ніш, які традиційно займали інституційні інвестори (розміщення акцій та облігацій, ведення реєстрів власників цінних паперів, консультування, оціночна діяльність).

Посилення конкуренції з боку небанківських фінансових закладів і нефінансових структур є наслідком політики дерегулювання банківської діяльності, яка генерувала створення різноманітних типів фінансових послуг, лібералізації процентних ставок, ринку цінних паперів, валютно-обмінних операцій. Це спонукало банки до застосування фінансових інновацій, серед яких варто виділити:

- освоєння банківських продуктів, які були розроблені небанківськими закладами (наприклад, створення взаємних інвестиційних фондів);
- розширення переліку послуг за рахунок нефінансових послуг, таких, як бронювання місць у готелях або літаках, виконання заповітів, інжиніринг і т.д.;
- створення підконтрольних закладів (дочірніх та асоційованих компаній, філій) у різних частинах світу, а також консолідація з іншими фінансовими інститутами, організація банківських холдингів, які можуть надавати різноманітні послуги.

Водночас деякі фахівці, зокрема старший аналітик інвестиційного банку Schroder Salomon Smith Barney (США) Д. Леонард, вважає класичну європейську універсальну банківську модель, що пропонує максимальну кількість можливих послуг, застарілою і наголошує на перевагах банківського бізнесу США, де більше половини банків є спеціалізованими.³ Ми поділяємо цю точку зору, оскільки в 90-х рр. дійсно великих успіхів досягли ті фінансові інститути, які свідомо відмовилися від проведення операцій в усіх секторах ринку і сконцентрувалися

на окремих напрямках бізнесу. В той час найбільш прибутковими й перспективними були інвестиційні операції (андеррайтинг, консультування злиттів та поглинань), які з 2000 р. переживають спад (хоча їхня активізація вже констатується з 2004 р.). Середній показник прибутковості на акціонерний капітал таких інвестиційних банків США, як Bear Stearns, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Merrill Lynch і Morgan Stanley за 1997–2000 рр. стабільно становив 22–23 %. Аналогічний показник у провідних комерційних банках США – Bank of America, Bank One, Wachovia і Wells Fargo – в 1998 р. не перевищував 14 %, у 1999 р. виріс до 18 %, а в 2000 р. – знизився до 7 %.^{4,5} Затяжна криза фондових ринків поставила під сумнів перспективність сфокусованої стратегії, щонайменше, для цього напрямку. Тому закономірно актуалізувалося питання і щодо вибору стратегії, спроможної забезпечити оптимальний консенсус як для банків, так і їхніх клієнтів.

Можна погодитися з перевагами використання універсальної моделі, яка пропонує клієнтам максимально широкий асортимент продуктів і послуг, але така стратегія є виправданою лише в найбільших фінансових групах з високим рівнем компетенції у різних сферах. Для середніх і малих банків надто широка диверсифікація найчастіше призводить до зниження спеціалізованої діяльності і, що важливо, за відсутності впевненості у власній конкурентоспроможності у будь-якому виді діяльності.

На противагу цьому сфокусована стратегія має суттєві переваги. Звичайно, неможливо відшукати сегмент, де банк буде практично єдиним гравцем, але за рахунок спеціалізації цілком реально суттєво збільшити конкурентоспроможність. Наприклад, Bank of New York (США) і State Street (США), які практично не займаються кредитуванням або залученням депозитів, забезпечили собі провідне місце на ринку кастодіальних послуг, Mellon Bank (США) за 1998–2001 рр. продав більшість своїх підрозділів, які займалися кредитними картками, іпотечними і лізинговими операціями, фінансуванням купівлі автомобілів, а також мережу роздрібних філій та банкоматів, сконцентрувавши зусилля на управлінні активами, а корпорація Golden West Financial Corporation, визнана в 2002 р. найкращим заощаджувальним закладом США, виконує, по суті, тільки один вид фінансових операцій, приймаючи від клієнтів кошти на депозити і вкладаючи їх в іпотечні кредити й цінні папери, які забезпечені нерухомістю.⁶ За рахунок посилення спеціалізації дані банки приділяють максимум уваги окремим видам бізнесу, що дає змогу краще володіти інформацією про власних клієнтів та їх потреби і завдяки цьому підтримувати високу конкурентоспроможність. До речі, ще одна перевага спеціалізації стосується інституційних інвесторів, які мають чітку інформацію відносно того, як банк розпоряджається їхніми коштами.

Заслугує на увагу аргументація швейцарського банкіра Х.-У. Деріга щодо створення “сфокусованих” банків універсального характеру як основного типу банків майбутнього. Успішність нового типу трансформованого, сфокусованого й регенерованого універсального банку детермінована реалізацією шести пріоритетів за критерієм спеціалізації, таких, як:

- відмова від нерозумної, нераціональної й неконтрольованої диверсифікації послуг, клієнтських сегментів, географії представництв у країні базування й за кордоном;
- оптимальне й гнучке врахування кон'юнктури ринку;
- мінімізація витрат завдяки “економії на масштабах”;
- відмова від використання власних можливостей у тих випадках, коли неможливо самостійно досягнути критичної величини;
- ретельний вибір внутрішніх інформаційних систем управління;
- надійність фокусування на вибраних сферах діяльності завдяки кваліфікованому маркетингу і високій комунікаційній спроможності.

Але водночас Х.-У. Деріг зазначає, що малі та середні банки (з активами до 25 млрд дол.) теж матимуть високу конкурентоспроможність, якщо відповідатимуть трьом вимогам: безпосередній близькості до клієнта, чіткій спеціалізації, наданні послуг, на які існує великий попит.⁷ Вважаємо за доцільне наголосити, що традиційно сильними сторонами малих (спеціалізованих) банків вважається глибоке знання місцевого ринку і висока якість обслуговування, яка протиставляється дещо знеособленому підходу масштабних банків. Наведені положення можна підтвердити даними таблиці.

Таблиця

Особливості універсальної та спеціалізованої стратегій банків

Універсальна модель	Спеціалізована модель
Більші можливості для залучення депозитів через прагнення вкладників до розміщення коштів у великих і диверсифікованих банках.	Фокусування виключно на одній-двох сферах операцій, що забезпечує високі прибутки при сприятливому становищі в даних секторах економіки, але спричиняє більші збитки у разі несприятливих ринкових коливань кон'юнктури.
Відносно менші витрати на ведення операцій за рахунок економії на масштабах.	Можливість зменшення собівартості банківського продукту.
Зменшення ризику внаслідок диверсифікації активів, джерел фінансування та надходжень.	Спеціалізація на кредитуванні певного сектора економіки збільшує ризик банку.
Можливість компенсації втрат в одній сфері бізнесу за рахунок отримання підвищеного рівня прибутку в іншій	Висока фахова компетенція персоналу у сфері спеціалізації банку.
Зазвичай більш розгалужена мережа філій.	Вища якість послуг та індивідуальний підхід до клієнта.

Складено авторами

Світова практика показує, що перехід до моделі спеціалізованого банку може здійснюватися двома шляхами – через структурну й функціональну перебудову діяльності банків.

Структурна перебудова відбувається шляхом злиття і поглинання банків, їх дроблення на самостійні одиниці, створення філій і т.д. і, в свою чергу, може мати такі напрямки спеціалізації:

- по країнах;
- за контингентом клієнтської бази (концентрація на обслуговуванні окремих категорій клієнтів – фізичних осіб, малого бізнесу, великого бізнесу, осіб вільних професій і т.д.);
- виробництво або розробка власних банківських продуктів.

Стратегії структурної перебудови можуть комбінуватися або, навпаки, чітко розділятися залежно від намірів банку працювати на національному або міжнародному ринках. Наприклад, банк Suez (Франція) взаємодіє тільки з промисловими компаніями, надаючи їм спеціалізовані послуги, а банк BNP (Франція) практикує різні стратегії на національному й міжнародному ринках: на національному – це політика “близького банку” (територіальна наближеність до клієнта), на міжнародному – обслуговування тільки великого бізнесу та концентрація діяльності на головних напрямках (кредитування, розрахунки).

Функціональна перебудова передбачає глибшу спеціалізацію банків на основі їх розділення на депозитні та кредитні (концепція “розподілу банків” – *breaking up the bank*). Згідно з даною концепцією, до компетенції депозитних банків має входити тільки розміщення депозитів і платіжні операції. Для забезпечення надійності вкладів допускається використання депозитних ресурсів лише на фінансування операцій з нульовим ризиком (наприклад, з державними цінними паперами). Це є поясненням того, що депозитні банки в США не потребують власного капіталу. Кредитні ж банки повинні займатися тільки фінансуванням економіки і не можуть залучати депозити. Фінансові ресурси на власні потреби вони отримують на ринку капіталів, а тому мають володіти значним власним капіталом як гарантією повернення запозичених коштів. Кредитні банки, крім того, під контролем спеціальних фінансових органів можуть здійснити випуск власних боргових зобов’язань. Концепція “розподілу банків” останнім часом активно реалізується на практиці: наприклад, у США вже існують банки, до компетенції яких входить лише розміщення депозитів або проведення лізингових операцій (вони отримали назву “небанківські банки” (*non bank bank*)).

Зараз відбувається модифікація стратегій інвестиційних банків, в т.ч. за рахунок скорочення вищого прошарку персоналу – керуючих директорів, провідних трейдерів і аналітиків. Так, JP Morgan Chase Manhattan Bank внаслідок банкрутства компанії Enron та подій в Аргентині на 15 % скоротив штат інвестиційних банкірів у департаменті злиттів і поглинань, головним чином, у Нью-Йоркській штаб-квартирі та частково у Лондоні. Credit Suisse First Boston (CSFB) здійснив аналогічні наміри щодо 50 керуючих директорів в інвестиційному департаменті. Подібні скорочення були проведені багатьма банками. Насамперед це було спричинено сповільненням злиттів і поглинань, які у фінансовому секторі у 2001 р. упали на 56 %, обсяги торгівлі цінними паперами – на 30 %, а комісійні від торгівлі останніми – на 20 %.⁸

Також інвестиційні банки при здійсненні злиттів і поглинань прагнуть до так званого “потрійного виграшу”: консулювати основного інве-

стора, організувати фінансування угоди й одночасно брати в ній участь. Дану стратегію використав Goldman Sachs (США), коли консультував Арах і Providence Equity під час купівлі ними телевізійних кабельних мереж, що належать Deutsche Telekom.

Хоча протягом двох десятиліть більшість банків виступала в ролі великих акціонерних інвесторів, домінуючий останнім часом ринок “ведмедів” змусив деяких із них переглянути свої позиції в акціонерному капіталі. В результаті дедалі частіше відділи, що займалися операціями з приватним акціонерним капіталом, відокремлюються від материнських інвестиційних банків. Наприклад, DLJ European Private Equity – нині відома як Phoenix Equity Partners – сама себе викупила в Credit Suisse First Boston, слідом за поглинанням CSFB компанії Donaldson Lufkin Jenrette. Одночасно NatWest Equity Partners під новою назвою Bridgpoint Capital у червні 2000 р. забезпечила собі незалежність від Royal Bank of Scotland⁹.

Аналіз банківської звітності дає змогу пересвідчитися, що найбільш прибутковими є або дуже масштабні диверсифіковані інститути (Citigroup (США), Bank of America (США), HSBC Holdings (Великобританія), які завдяки численним напрямкам бізнесу виявляються значною мірою застрахованими від ринкових спадів, або невеликі спеціалізовані банки (Mellon Financial (США), State Street (США), які мають високу конкурентоспроможність у своїх нішах. Середні за розмірами банки (Merrill Lynch (США), Dresdner Bank (Німеччина) перебувають в складному становищі через свою масштабність, що перешкоджає їм ефективно використовувати нішову стратегію. Водночас вони є недостатньо великими, щоб конкурувати з диверсифікованими гігантами¹⁰.

Резюмуючи, можна констатувати, що успішний вибір стратегічної моделі функціонування банку детермінований насамперед наданням клієнтам послуг, відмінних від послуг конкурентів. Це можуть бути самі продукти (наприклад, більш різноманітний вибір заощаджувальних сертифікатів або кредитних карток), якість обслуговування (як при взаємних із клієнтом, так і при оперативному проведенні фінансових операцій), дистрибуція фінансових продуктів і зручність (наприклад, наявність розгалуженої мережі філій з подовженим робочим днем, більшою кількістю банкоматів, закріпленням особистих менеджерів за поважними клієнтами). Вужча спеціалізація та індивідуалізація стає визначальним засобом підвищення конкурентоспроможності малих та середніх банківських установ. Тому сучасні умови вимагають повернення банків до того бізнесу, де вони володіють конкурентними перевагами. На наш погляд, під впливом глобалізаційних процесів сучасні стратегії банків будуть базуватися на розподілі окремих видів бізнесу, розширенні мереж відділень і дочірніх підприємств у регіональних або світових масштабах, залученні аутсорсингових компаній і створенні спільних підприємств з небанківськими структурами для ведення операцій “другого плану”. Майбутнє великих банків нерозривно пов’язане з дивергенцією й диверсифікацією і має передбачати гнучкість стратегії в умовах фінансової нестабільності та коливань світогосподарської кон’юнктури. В цілому результатом гло-

балізації має стати поява банків, які, при збереженні достатнього рівня диверсифікації операцій, основну увагу приділятимуть обмеженій кількості видів бізнесу, спрямовуючи на їх розвиток основні матеріальні і кадрові ресурси.

¹ *Шамова І.В.* Грошово-кредитні системи зарубіжних країн: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2001.

² *Комарова Е.А.* Трансформация деятельности банков в условиях глобализации / Моск. гос. ун-т им. М.В.Ломоносова. – М.: Макс Пресс, 2001.

³ *От универсальности – к специализации* // Банковская практика за рубежом. – 2003. – №1. – С. 4–9.

⁴ *Слухи о вымирании инвестиционных банков сильно преувеличены* // Банковская практика за рубежом. – 2002. – №5. – С. 17–23.

⁵ *Juggling Act* // Banking Strategies. – January/February 2003. – Number I. – <http://www.bai.org/bankingstrategies/2003-jan-feb>.

⁶ *Американские банкиры размышляют над перспективами специализации бизнеса* // Банковская практика за рубежом. – 2003. – №2. – С. 18–21.

⁷ *Дёриг Х.-У.* Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999.

⁸ *Способы возрождения рынка слияний и поглощений* // Деловая неделя – 2004. – 16–22 декабря.

⁹ *Там само.*

¹⁰ *Turbulent Times* // Realdeals. – November 2004. – www.realdeals.eu.com.