ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Институт переподготовки и повышения квалификации

кадров по финансово-банковским специальностям

Дисциплина: «Международные экономические отношения»

**СОВРЕМЕНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ

Курсовая работа слушателя ИППК

специализация «МЭО», группа 1

Пунтенковой Наталии Владимировны

Научный руководитель: профессор Хесин Е.С.

МОСКВА - 2001

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Сущность транснационального банка

1.1. Основные виды деятельности транснациональных банков

1.2. Организационная структура ТНБ в условиях глобализации

Глава 2. Анализ внешних факторов как основополагающая часть маркетинговых исследования ТНБ

2.1. Основные направления конкурентной стратегии ТНБ

2.2. Особенности регулирования банковской деятельности в различных странах

2.3. Оценка и стратегия политического риска в деятельности ТНБ

Глава 3. Слияния и поглощения транснациональных банков за последнее время

Заключение

Библиография

Транснациональный банк – это

крупный универсальный банк, выполняющий посредническую роль в международном движении ссудного капитала. Опирается обычно на сеть заграничных предприятий, контролирует при поддержке государства валютные и кредитные операции на мировом рынке

Введение

Усиление транснациональных банков и повышение их роли в процессе консолидации банковского и промышленного капитала является одним из наиболее заметных моментов в мировой экономике в последнее время. Транснациональный капитал, представленный прежде всего транснациональными компаниями и транснациональными банками, в силу объективных закономерностей своего развития стремится к дальнейшему расширению экономической власти. Транснациональный капитал в своем движении и развитии ориентируется исключительно на собственную выгоду и достаточно свободно переливается из страны в страну, то приводя к жесточайшим кризисам, превращаясь в форму спекулятивного капитала, то становясь созидательной силой в мире, способствуя развитию НТП.

Когда интересы транснационального капитала совпадают с интересами определенных национальных государств, транснациональные банки обеспечивают им значительные и даже решающие конкурентные преимущества на мировом рынке. Страны с развитой рыночной экономикой активно поддерживают собственные транснациональные компании и банки, которые в свою очередь создают условия для поступления налоговых средств от широкой международной деятельности, а также расширение из экономического, а затем и политического влияния, помогают установить контроль над экономикой некоторых зарубежных стран.

Именно поэтому представляется столь актуальным изучение деятельности транснациональных банков, этих международных банковских образований, которые, с одной стороны, являются результатом развития и концентрации банковского капитала, расширения механизма его функционирования на международном уровне, носителем самых передовых банковских и информационных технологий, а с другой стороны - сами транснациональные банки (далее ТНБ) имеют определяющее влияние на развитие мировой экономики и перестройку международных экономических отношений.

Кроме того, актуальность темы подтверждается тем, что именно ТНБ существенно ускоряют процессы глобализации, формируют глобальные стратегии, отличительными чертами которых являются следующие требования к поведению на мировых рынках: общепланетарное видение рынков и конкуренции, хорошее знание конкурентов на мировых рынках, контроль за своими операциями в общемировом масштабе, способность к гибким и быстрым сдвигам в направлениях деятельности в случае угрозы изменений условий конкуренции и вытеснения с рынка, размещение капиталов с наибольшей рентабельностью, координация своей диверсифицированной деятельности с помощью гибких информационных технологий, что создает для ТНБ интегрированную сеть внутрибанковского учета, объединение всех своих многочисленных филиалов, дочерних компаний и отделений в единую международную сеть с общим управлением, соглашения с другими транснациональными банками и компаниями. Характерными чертами глобальных стратегий ТНБ являются объединения капиталов, слияния, взаимные приобретения активов, создание глобальных маркетинговых конкурентных стратегий и систем глобальных корреспондентских отношений и счетов. В результате формируются такие крупные интегрированные финансовые системы, по сравнению с которой национальные территории и государства начинают выступать как второстепенные подчиненные системы.

Таким образом, именно под этим углом зрения современной разнообразной деятельности ТНБ представляется весьма актуальным. Эти направления определяют место ТНБ в развитии процесса глобализации, показывают как транснационализация перерастает свои рамки, переходя на качественно новый уровень. Актуальность темы также связана с тем, что глобальные процессы и деятельность ТНБ в том числе, несут не только новации экономики, но и политики, социальных отношений, культуры, западного создания. Пока еще нет одновременного развития и привнесения этих элементов в принимающие государства, но их распространение безусловно будет активизироваться. В связи с этим повышается актуальность изучения деятельности ТНБ для России, так как, несмотря на многие экономические и политические проблемы, российская экономика остается объектом интересов зарубежных компаний и банков. Поэтому вышесказанное свидетельствует о высокой степени актуальности темы.

Кроме того, большое значение имеет изучение зарубежного опыта деятельности ТНБ, который необходим для совершенствования функционирования российского банковского сектора. Тем более это важно в период после августа 1998 года, когда российские банки прилагают усилия по поиску необходимых средств и информации для повышения надежности и эффективности своей деятельности с учетом внутренних и внешних условий, для ускорения процесса интеграции России в мировое хозяйство. Предметом исследования в данной работе выступают основные направления и тенденции деятельности транснациональных банков. Среди них можно выделить следующие:

создание и осуществление конкурентных стратегий ТНБ

совершенствование их транснациональной структуры, концентрация деятельности в перспективных сферах

процессы информатизации, транснационализации и глобализации деятельности

информационные технологи, которые позволяют создать для ТНБ единое информационное пространство, превратив их в информационные центры, обладающие данными об экономическом состоянии мирового хозяйства, о мировом рынке в целом.

Кроме того, предметом исследования является анализ маркетинговых аспектов деятельности ТНБ, который включает:

комплексный глобальный анализ рынков и спроса

исследования экономических и социальных процессов

исследования маркетинговой микросреды и макросреды

анализ банков, потребителей банковских продуктов, организации системы их сбыта

Предметом анализа являются сами ТНБ, их отношения с государственными органами различных стран, законодательные акты, регулирующие деятельность международных банков. В связи с этим внимание сосредотачивается на тенденциях развития системы корреспондентских счетов, оформление которых невозможно без соответствующей политики государственного регулирования и надзора за деятельностью ТНБ.

Следует отметить, что к предмету исследования в данной работе относятся и основные виды кредитования транснациональными банками отраслей промышленности различных стран. Так, автор, исследуя различные виды ссуд, представляемые ТНБ зарубежным промышленным компаниям, относит к предмету исследования такие современные формы кредитования промышленности, как проектное кредитование, лизинг, факторинг. Далее к предмету исследования автор относит и роль ТНБ в формировании финансово-промышленных групп.

Целью данной курсовой работы является анализ роли транснациональных банков в мировых процессах, определение современных направлений их деятельности, выделение наиболее приоритетных сфер. Одной из главных целей работы является проведение идеи относительно того, что ТНБ в современных условиях является носителем комплекса элементов, проявляющих тенденцию в глобализации мировой экономики. К целям работы можно отнести доказательство того, что транснациональный банк является сложной структурой, отражающей многоплановые и многоуровневые процессы, происходящие в мире, уровень конкурентной борьбы, степень связи банковского и промышленного капитала.

Целью работы также является комплексный анализ стратеги транснациональных банков, их международных связей, организованных структур, маркетинговых концепций.

Понимание мировой экономики как сферы острой конкурентной борьбы позволяет утверждать, что российские банки и компании могут войти в нее не только при помощи создания мощных отечественных финансовых групп, способных на равных конкурировать на мировых рынках. Поэтому целью работы было изучение богатого опыта ТНБ, который необходим российским банкам как в их собственной деятельности на мировых рынках, так и для того, чтобы иметь представление о тех ТНБ, которые предпринимают попытки действовать на российском финансовом рынке.

Методологической и теоретической основой данной курсовой работы послужили положения, выдвинутые зарубежными и отечественными специалистами в области деятельности транснациональных банков. Общие направления функционирования ТНБ рассматриваются в работах таких зарубежных ученых, как Р. Айзенвейтс, И. Ансофф, Д. Айтман, Дж. Бенстон, М. Дэн, Р. Келлер, И. Лаферман, С. Майерс, М. Пебро, П. Роуз, Дж. Смит, Д. Сэведж, Л. Уолл, Р. Хили, М. Хитт, М. Холл и др.

Также можно указать монографии и статьи таких российских ученых о механизме деятельности банков, транснациональных банках, как А. Андросов, О. Богданов, В. Киселев, Л. Красавина, О. Кузнецов, В. Круглов, О. Лаврушин, А. Мовсеян, А. Молчанов, Г. Панова, В. Севрук, И. Спицин, В. Усоскин, Э. Уткин.

Особо следует выделить работы В. Железовой, посвященные ТНБ, которые оказали большую помощь при написании этой работы - «Американские банки дома и заграницей», «Международные банки США».

Далее следует отметить труды А. Быкова, В. Кузнецова, А. Мовсеяна, посвященные проблемам глобализации, которые оказали большую помощь при формировании концепции курсовой работы.

Таким образом, в этой работе мы попытались выявить следующие особенности транснациональных банков:

выявлено, что особенности функционирования ТНБ на современном этапе связаны с процессом глобализации; ТНБ, с одной стороны, являются результатом развития глобальных процессов, с другой стороны, именно ТНБ привносят в глобализацию новые стратеги, обеспечивают знание производственных и финансовых рынков и уровня конкуренции, контролируют операции в мировом масштабе, умеют быстро и гибко манипулировать ресурсами, объединяя свои дочерние компании, филиалы и отделения в единую интегрированную сеть.

выявлены наиболее важные направления развития конкурентных стратегий и маркетинга ТНБ, обоснованы их теоретические основы и особенности, направленные на повышение устойчивости ТНБ, его ликвидности и эффективности, показано, что маркетинговые стратеги ТНБ имеют глобальный характер.

на основе анализа осуществления государством надзора и регулирования деятельности ТНБ делаются выводы о новых подходах государственной политики к ТНБ, которые создают благоприятные условия для повышения политической роли государства, в котором был создан ТНБ, в международных отношениях

обосновано положение об активном участии ТНБ в финансово-промышленных группах, что дает основание использовать богатый опыт функционирования крупных банков при формировании ФПГ России и осуществлении процесса выхода российского капитала на мировой рынок. Это, в свою очередь, может способствовать ускорению вхождения России в мировое хозяйство

Изученные материалы данной курсовой работы дают полное представление о транснациональных банках, занимающих свое место в мировом хозяйстве, что поможет перенеси опыт зарубежных ТНБ на развитие транснациональных банков в России.

Глава 1. Сущность транснациональных банков.

1..Основные виды деятельности транснациональных банков.

Транснациональные объединения существуют не только в промышленности, но и в банковском деле. Своеобразным аналогом промышленной ТНК стали гигантские финансовые империи - Транснациональны банки (ТНБ). Они представляют собой разновидность ТНК, действующих в банковской сфере. ТНБ распространили свои филиалы по всему миру, проводят невиданные ранее по масштабам операции сверх национальных границ, ставят под свой контроль валютный и финансовые связи между государствами и экономические процессы внутри отдельных стран.[[1]](#footnote-1) Нужно отметить огромные размеры активов, которыми располагают ТНБ.

Рост масштабов международного рынка капиталов, развертывание банковских операций подтолкнули большие банки к ускоренному созданию зарубежной сети филиалов, дочерних организаций, усилили их связь с банковским капиталом других стран. Расширению экспансии банков заграницу активно способствовала государственная экономическая политика. Без мощной государственной поддержки банковские компании не могли достичь такого уровня концентрации капитала, который позволяет создавать сеть подразделений в зарубежных странах, на мировых рынках, вести крупномасштабные международные операции.

Процесс концентрации банковской мощи превратил транснациональные банки в универсальные банковские комплексы. Внутри них постепенно стираются грани между коммерческими, инвестиционными банками, страховыми и другими учреждениями финансовой сферы.

Транснациональные банки мобилизуют огромные денежные средства в разных валютах, предоставляют кредиты на любой срок, осуществляют на международном уровне операции с ценными бумагами, применяют самые разнообразные формы финансирования производства и внешней торговли, развивают невиданные ранее по масштабам доверительные операции. Промышленные монополии получают от ТНБ коммерческую информацию, рекомендации и консультации по поводу организации производства, структуры управления, обзоры о перспективах развития рынков тех или иных товаров и т.д.

Достаточно большую информацию о деятельности ТНБ можно извлечь даже из широко распространяемого рекламного варианта отчета банка, который официально адресован многочисленным держателям акций банка. Прежде всего необходимо отметить международный размах и значительное расширение диапазона операций по сравнению даже с очень крупным, но национально ориентированным банком. Любой банк опирается в своей деятельности на депозитную базу, т.е. вклады клиентов. Транснациональные банки в этом отношении своеобразны как по составу вкладчиков, так и по географии операций.

Главный принцип и цель деятельности транснациональных банков - мобилизовать любые средства там, где это наиболее удобно и дешево, и перебрасывать их туда, где их использование сулит наибольшую выгоду. Неудивительно, что значительная часть депозитов крупнейших банков, например, в США представлена капиталами неамериканского происхождения. Также, например, в Японии 11 американских транснациональных банков сосредоточили в своих филиалах более 2/3 всех депозитов иностранных банков.[[2]](#footnote-2)

В условиях, когда мировая валютная система нестабильна когда резко обесценивается то одна, то другая валюта, крупнейшие банки вынуждены следить за равновесием своих ресурсов. Для этого ресурсы банка перебрасываются из одного подразделения в другое и одновременно переводятся из одной валюты в другую. Такое маневрирование позволяет ТНБ не только уберечь от обесценивания часть вкладов, но и совершать выгодные им валютные спекуляции.

Прием вкладов - операция, характерная для банков любого ранга. Для транснациональных банков эта операция приобрела особенности. Связанные с международным размахом их деятельности. Мобилизация капиталов, их переброска из страны в страну с целью получения максимальной прибыли, высокая гибкость в управлении ресурсами - все это отличительные черты операций ТНБ от операций национальных банков. Нужно отметить, что ТНБ охватывают все виды сбережений, начиная от правительственных и кончая мелкими вкладчиками.

Следующий основной вид деятельности ТНБ - кредитные операции. Сейчас крупнейшие банковские объединения предоставляют до 40% всех иностранных кредитов промышленным компаниям в мире.[[3]](#footnote-3) Число заемщиков банка с усилением международного характера их деятельности растет в не меньшей степени, чем число вкладчиков. Среди заемщиков и транснациональные корпорации, и национальные фирма, и другие банки, и правительства многих стран. Есть среди них и частные лица. Но если в борьбе за вкладчиков транснациональные банки не пренебрегают и мелкими вкладчиками, то в качестве частных лиц-заемщиков они предпочитают иметь клиентов другого сорта. Это в большинстве случаев - крупнейшие промышленники и банкиры, которым без риска можно предоставлять ссуды и кредиты. Например, главными получателями кредитов банков США являются международные промышленные компании. За транснациональными гигантами следуют правительства- заемщики. Также в настоящее время правительство России планирует в будущем финансирование жилищного строительства за счет кредитов крупнейших транснациональных банков. Еще одна группа заемщиков ТНБ -иностранные банки.

Кредиты предоставляются практически на любой срок и в любой валюте. Раньше, например, банки США выдавали международные кредиты, главным образом по внешнеторговым сделкам. Теперь транснациональные банки кредитуют разнообразные операции своих клиентов. Банки выдают кредиты на строительство, покупку оборудования и т.п. Часто долговые обязательства иностранных заемщиков превращаются в акции, и тогда транснациональные банки становятся прямыми совладельцами заводов, фабрик, компаний во многих странах.[[4]](#footnote-4)

Для проведения кредитных сделок главным критерием в выборе страны является наличие благоприятного экономического и политического климата. Иначе говоря, в стране должны быть свобода действий для иностранного капитала, определенный уровень развития. Очень важно и то, имеются ли гарантии, что не будет национализирована собственность иностранных монополий, не произойдут перемены в общественном устройстве. Таким образом, анализ законодательной базы, особенностей регулирования банковской деятельности в данной стране, учет особенностей налогообложения, оценка политического риска для данной страны выходят на первое место в маркетинговых исследованиях для ТНБ.

Транснациональные банки реализуют такую возможность для рыночной экономики функцию, как свободный перелив капитала между отраслями разных стран.

Следуя общей экономической ситуации в разных странах, банки кредитуют наиболее перспективные отрасли экономики.

Во-первых, в процессе формирования кредитного портфеля транснациональный банк может выделить в качестве приоритетного направления деятельности потребительское кредитование, кредитование реального сектора или ссуды кредитно-финансовым учреждениям.

Во-вторых, ТНБ проводит различную кредитную политику уже в рамках кредитования промышленных предприятий: кредиты промышленным предприятиям с равномерным кругооборотом капитала, кредитование промышленных предприятий с сезонным характером производства, ссуды с/х предприятиям и фермерским хозяйствам.

Долгосрочные ссуды

Объектами банковского долгосрочного кредитования могут быть капитальные вложения предприятий на затраты по строительству, приобретение техники. Оборудования, транспортных средств, зданий и сооружений, научно-технические продукции, интеллектуальных ценностей и других объектов собственности. Такие ссуды выгодны крупным и средним предприятиям. Это и есть внешнее финансирование капитальных вложений. Источником средств для погашения кредита обычно является нераспределенная прибыль, получение которой реально лишь при условии стабильной, высокорентабельной деятельности.

Долгосрочные банковские ссуды представляются для финансирования капитальных затрат по созданию основных фондов. В частности, это строительство или приобретение зданий и сооружений для ведения хозяйства, приобретение техники, оборудования, транспортных средств, рабочего и продуктивного скота.

Американские транснациональные банки среди деловых ссуд (ссуд промышленным предприятиям) под недвижимость выделяют ссуды под закладную и строительные ссуды. Первые применяются для финансирования покупки или строительства заводов, приобретения земли. Они рассчитаны на длительный срок (от 10 до 30 лет). Погашение производится е6жемесячными взносами по заранее установленной шкале. Строительные ссуды выдаются на период строительного цикла (до 2х лет). Среди долгосрочных ссуд, используемых в США, можно выделить ссуды на финансирование крупных проектов.

Английские ТНБ в качестве долгосрочной ссуды используют кредит по ссудному счету. В данном случае клиенту открывается специальный ссудный счет, в дебет которого зачисляется сумма кредита. Сроки этих кредитов зависят от сроков экономической жизни приобретаемого оборудования или от расчетного времени проекта. Погашение кредита производится в рассрочку, равными месячными взносами, которые зачисляются в кредит ссудного счета.

Французские ТНБ выдают средне -и долгосрочные кредиты для финансирования покупок недвижимости, оборудования и машин, средств транспорта. Это финансирование осуществляется в трех формах: классические банковские ссуды на срок, лизинговые соглашения, ссуды участия(совместные кредиты частных банков и государственных учреждений мелкому бизнесу).

Краткосрочные ссуды

Около 40% [[5]](#footnote-5) кредитов промышленным компаниям в США -крак5осрочные ссуды, предоставляемые на пополнение оборотного капитала. Часть этих кредитов носит сезонный характер и быстро погашается. Другая часть используется предприятиями для покрытия капитальных затрат, как правило, с последующей конверсией этих ссуд в долгосрочные займы путем размещения на рынке облигаций или акций. Краткосрочным кредитом широко пользуются компании в пищевой, легкой промышленности, розничной торговле с сезонным режимом производства. Этот вид кредита менее зависим от рисов, связанных с низкой кредитоспособностью или изменением рыночных процентных ставок. Около половины всех краткосрочных ссуд деловым предприятиям не имеют обеспечения. В США к краткосрочным кредитам предприятиям относятся кредитные линии, ссуды на чрезвычайные нужды, перманентные ссуды на пополнение оборотного капитала.

Французские транснациональные банки предоставляют деловым предприятиям следующие виды краткосрочных кредитов: кассовые кредиты (краткосрочный овердрафт, продленный овердрафт, сезонный кредит), кредиты на финансирование долговых обязательств, кредиты под товары, гарантийные кредиты.

Потребность в краткосрочном кредите, сроки и суммы его погашения в течение года определяются на основании сметы расходов и доходов, составленной на год.

Таким образом, можно сказать, что конкретные формы кредитования предприятий, условия предоставления этих ссуд зависят от технологическом освоении отрасли, в которой функционирует компания, от общей экономической ситуации в стране. Учитывая эти факторы, транснациональные банки строят свою кредитную политику, нацеленную с одной стороны, на максимальное удовлетворение потребностей клиента в кредитных ресурсах, а с другой стороны, на получение стабильного дохода.

Следующий вид крупного банковского бизнеса - расчетные операции. И здесь главные клиенты банков - международные промышленные корпорации. Особенность расчетных операций ТНБ состоит в том, что они ведутся одновременно в нескольких валютах. Ели раньше банки выступали на валютных рынках только лишь как посредники, покупая и продавая валюту по поручению крупных клиентов, то теперь они обслуживают всю сложную систему расчетов между странами.

В мире сложилось исторически, что депозитными, кредитными, расчетными операциями занимались коммерческие банки. Столь популярные и высокоприбыльные сделки с ценными бумагами были прерогативой специальных инвестиционных фирм и банков. Но с укрупнением и развитием могущества крупных коммерческих банков они стали превращаться в учреждения универсального характера. Также нужно отметить, что интернационализация деятельности банков значительно ускорила превращение крупных банков в транснациональные банки и развитие в крупнейших транснациональных банках нетрадиционных видов операций.

Например, если промышленная корпорация, которая является клиентом банка, нуждается в дополнительном капитале, то могут привлекаться не только кредитные ресурсы, но и средства за счет эмиссии и продажи облигаций. Существует международный рынок облигаций, через который привлекаются средства отдельных стран. Конечно, ТНБ не могли оставить без внимания данную сторону деятельности промышленных монополий. Они выполняют операции по выпуску, продаже облигаций и гарантируют эти операции. Но многие из данных операций запрещены банковским законодательством. Например, коммерческие банки США по закону Гласса-Стигола не могут принимать участие в биржевом бизнесе.[[6]](#footnote-6) Но ТНБ, обычно, имеют в своей сети специальные подразделения, которые в праве заниматься покупкой и продажей акций на заграничных биржах. С этим связаны перспективные направления в деятельности транснациональных банков.

Также нужно отметить, что в деятельности ТНБ появились и другие виды операций, не характерные ранее для банковской деятельности. В их числе участие в сделках по аренде оборудования, или лизинг. Примером являются достаточно известные специализированные лизинговые подразделения «Бэнкамерика корпорейшн» в Японии и Мексике. В данных операциях банк либо выступает прямым совладельцем лизинговых компаний, либо кредитует подобные операции.

Достаточно развито участие транснациональных банков в операциях с землей и с другой недвижимостью как в национальном, так и международном масштабе. Начиная со второй половины 70-х годов быстро развиваются так называемые «гонорарные» операции, т.е. новые виды деятельности, не связанные с приемом депозитов и выдачей кредитов. За определенный гонорар банки предоставляют консультационные услуги по финансовым вопросам, выступают посредниками при покупке ценных бумаг, земли, отдельных предприятий и целых компаний в международном масштабе.

При осуществлении международных операций (как и отечественных) главным источником прибыли ТНБ все же остается предоставление кредитов.[[7]](#footnote-7) Принципы международного и отечественного кредита во многом одинаковы. Но еще раз нужно отметить, что клиенты транснациональных банков весьма отличаются друг от друга. Клиентами транснациональных банков могут являться:

импортеры и экспортеры, которым необходимо профинансировать свою международную торговлю

корреспондентские банки, которым требуются денежные средства для финансирования торговых или инвестиционных операций своих клиентов

крупные международные фирмы, которые нуждаются в фондах для зарубежных инвестиций, контроля над процентным и валютно-курсовым риском

иностранные правительства, которым требуются деньги для финансирования дефицита платежного баланса или для выполнения программ развития

Нужно отметить, что при исследованиях потенциальных и настоящих клиентов, транснациональный банк особое внимание уделяет именно этим группам.

Транснациональный банк при этом осуществляет международную кредитную деятельность в нескольких формах:

предоставляет фонды непосредственно заемщику

помещает фонды на депозит в корреспондентский банк

заключает контракты с клиентом о предоставлении фондов в течение некоторого будущего периода

дает обязательство возвратить средства другому кредитору (третьей стороне), если клиент не сможет этого сделать.

Транснациональный банк в некотором смысле достиг универсализации данного вида деятельности.

При осуществлении международной деятельности транснациональные банки, помимо валютного кредитования, предлагают много других некредитных финансовых международных услуг и инструментов, широкое распространение которых возникло в результате достаточно жесткой конкуренции со стороны нефинансовых институтов. Международные коммерческие банковские услуги весьма похожи на услуги, предоставляемые на отечественных рынках. Вместе с тем, существуют значительные отличия международных коммерческих банковских услуг. Последние могут быть подразделены минимум на семь агрегированных категорий, в том числе:

принятие депозитов на оншорных рынках за границей и на оффшорных (евровалютных) рынках

осуществление международных дилинговых операций с иностранной валютой, межбанковскими депозитами, драгоценными металлами

услуги по финансированию международной торговли и денежному менеджменту

международные инвестиционные банковские услуги в форме андеррайтинга и торговли международными эмиссиями капитальных, долговых и производных ценных бумаг

трастовые услуги для институциональных клиентов и для богатых физических лиц, а также розничный международный бэнкинг в различной форме, например, туристских чеков или кредитных карточек

В целом разнообразие и сложность различных типов международных финансовых услуг достаточно впечатляющи. Так, гигантские частные государственные «финансовые супермаркеты» продают практически полный ряд международных банковских продуктов по самой широкой шкале.

Таким образом, деятельность ТНБ достигла действительно огромных масштабов. Необходимо отметить следующие основные черты деятельности транснациональных банков:

международный характер банковских операций, который в первую очередь достигается за счет мощных филиальных сетей по всему миру и освоения новых информационных технологий, которые позволяют совершать операции в международном масштабе.

универсализация деятельности ТНБ. Транснациональный банк превращается в так называемый «супермаркет» финансовых услуг, в котором клиент может получить практически любую финансовую услугу, существующую в мире на данный момент. Освоение новых видов финансовых услуг возможных рынков происходит прежде всего в результате жесткой конкуренции со стороны небанковских институтов, т.е. различных инвестиционных фирм, финансово-консультационных, различных пенсионных фондов и т.п.

высокая степень защищенности практически всех операций ТНБ, предоставление высоких гарантий на совершаемые сделки, другими словами, хорошая степень защиты от возможных рисков в данной области. Это прежде всего достигается за счет политики высоконадежных клиентов, с которыми совершаются сделки и которым ТНБ оказывают услуги, а также за счет политики выбора «надежной» страны в процессе размещения филиалов и проведения операций на зарубежных рынках. И в данном случае очень важным становится оценка рисков, связанная с политической и экономической ситуацией в той стране, где транснациональный банк собирается проводить какие-либо операции или размещать свой филиал.

Именно в этих трех направлениях и разрабатываются маркетинговые программы ТНБ. Маркетинговые исследования, основные стратегии ТНБ направлены прежде всего на развитие этих трех направлений, их усовершенствование и углубление.

1.2. Организационная структура транснационального банка в условиях глобализации.

Транснационализация хозяйственной деятельности явилась важнейшей чертой развития мировой экономики в уходящем XX веке. В современных условиях она рассматривается в общем контексте глобализации, представляющей собой постепенно нарастающий в историческом масштабе процесс взаимодействия различных культур и цивилизаций, сложившихся в более или менее устойчивых территориальных границах. Выход капитала за пределы национальных государств, внутренне присущий его природе, соответствует основным стратегическим установкам субъектов рынка, к побудительным мотивам которых при осуществлении прямых зарубежных инвестиций можно отнести следующее:

Стремление к технологическому лидерству, который является в современном мире залогом конкурентного преимущества на рынках.

Оптимизация размеров корпорации и экономия на масштабе организации, уже не осуществимая в узких рамках национальных рынков.

Доступ к иностранным природным, финансовым, людским ресурсам для надежного обеспечения собственного производства товаров и услуг.

Борьба за новые рынки, преодоление внешнеэкономических барьеров.

Снижение себестоимости и увеличение конкурентоспособности своей продукции за счет рассредоточения производства и рационализации отдельных операций воспроизводственного процесса.

Введение единой системы управления предприятиями корпорации, организация внутреннего корпоративного рынка.

Установление прочного контроля за рынками иностранных государств не только через филиалы материнских компаний, но и помощью союза с политическими верхами, через которые они могут оказывать влияние на принимающие государства.

Реализация в самых различных сочетаниях и пропорциях этих базовых стратегических элементов породила многообразные стратегии и организационные структуры действующих транснациональных корпораций и транснациональных банков.

Организационная структура ТНБ и его отделений тесно связана со стратегическим направлением деятельности банка в целом, с его глобальными задачами. Стратегия во многом определяет как структуру самого банка, так и структуру всех служб в банке. Нужно отметить, что если меняется стратегия банка, то и меняется его организационная структура.

По типу ориентации организации структура может строиться по следующим принципам:

По функциональному принципу: данный тип более распространен среди национальных банков, хотя и встречается в ТНБ. Для него характерно глобальное управление, которое осуществляется определенными специалистами, управляющими отделами.

По географическому принципу: данный вид предполагает сосредоточение деятельности банка на определенных регионах. Его целью является географическое расширение деятельности банка. Именно этому принципу уделяют внимание транснациональные банки.

По товарному или рыночному принципу: в данном случае банки ориентируются на определенные банковские продукты или отрасли. Данный тип в настоящее время становится более распространенным и для национальных, и для транснациональных банков.

Нужно отметить, что самая эффективная структура учитывает в себе все три направления. Транснациональные банки в большинстве случаев соединяют географический и товарно-рыночный принципы, и тем самым обеспечивают себе более эффективную работу, чем национальные банки.

Организационная структура транснационального банка и структура его службы достаточно сложна. Выходя на новый зарубежный рынок, ТНБ должен первоначально решить, в какой организационно-институциональной форме он это осуществит. Данное решение очень важно для дальнейшей деятельности ТНБ, и оно принимается в соответствии со стратегией транснационального банка и по сути, и по функциональным возможностям, можно назвать следующие:

1. образование неоперационного подразделения за рубежом (представительского офиса или просто представительства) для осуществления в основном управленческих и маркетинговых функций для головного банка. Данные функции носят в основном информационный, контактный, рекламный и имиджевый характер.

2. Образование международного департамента (валютного или внешнеэкономического управления) в отечественном офисе штаб-квартиры ТНБ, установление корреспондентских отношений с рядом специально отобранных банков за рубежом и проведение международных операций через корреспондентские межбанковские каналы.

3. учреждение операционного отделения за рубежом в той или иной доступной для ТНБ организационной форме (заграничного филиала, агентства, дочернего или совместного банка) для осуществления полной или ограниченной деятельности на территории пребывания и для международных операций.

Необходимо дать более подробную оценку каждой организованной структуре подразделения ТНБ.

Обычно транснациональный банк учреждает зарубежный представительский офис в столице или ведущем финансовом центре зарубежного государства, если он желает присутствовать там, но не имеет достаточного объема ожидаемых операций или мало информации о финансовом рынке данной страны, чтобы оправдать затраты, которые требуются для образования и функционирования филиала. Представителем такого банка обычно назначается опытный работник из головного офиса ТНБ, штат представительного офиса ТНБ обычно мал. Представители не могут осуществлять каких-либо банковских операций, таких, как принятие депозитов, предоставление кредитов, но они направляют соответствующие предложения и заявки местных фирм и финансовых учреждений головному офису банка иди его филиалам в других странах.

Чаще всего открытие представительского офиса предшествует учреждению филиала. Представительство выполняет полезную функцию сбора финансово-экономической информации о стране базирования, а именно о налогах, особенностях регулирования банковской деятельности в этой стране, о рыночных условиях. В некоторых странах ( типа Мексики и Колумбии) открытие новых филиалов иностранных банков запрещено. Следовательно, многие крупные банки присутствуют в таких странах, используя представительства.

Нужно отметить, что в России ТНБ в основном открывают свои отделения в виде представительства, так как российский рынок достаточно неустойчив и высокорискован, поэтому транснациональному банку прежде всего необходим тщательный анализ структуры и тенденций развития российского финансового рынка.

ТНБ может начать свои операции в другой стране, образовав в отечественном офисе международный департамент. Внутреннее построение такого отдела или управление приспосабливается к обслуживанию определенных потребностей как клиентов (например, по финансированию внешней торговли), так и самого банка (например, по валютным дилинговым сделкам). Такой отдел или департамент может быть малым и универсальным или крупным и узкоспециализированным.

Особое место в данном виде организации занимает использование мощностей крупных зарубежных банков – корреспондентов, которое предоставляет возможность увеличить объем денежных переводов при сравнительно малых затратах времени и капитала.

Международный департамент банка, активного в заграничном бизнесе, является банком в миниатюре. Так, с одной стороны, международный департамент выполняет такие же операции с иностранной валютой, которые осуществляются отечественным банком в отечественной валюте. С другой стороны, международный департамент осуществляет ряд операций, с которыми отечественные отделения банка могут не иметь дела. Среди таких сделок можно назвать следующие:

открытие и исполнение коммерческих (товарных) аккредитивов для обслуживания внешнеторговых операций клиентов

торговля иностранной валютой

покупка и продажа иностранных банкнот

создание банковских акцептов и торговля ими

кредитование заемщиков в других странах, а также некоторые другие международные банковские операции

Особое место среди организационных структур ТНБ занимают зарубежные филиалы банка. В настоящее время крупные транснациональные банки (например, базированные в США) имею филиалы почти в каждом иностранном денежном рынке и практически обязательно в международных финансовых центрах. Многие банки, имея лишь несколько зарубежных филиалов, располагают их в наиболее важных деловых центрах (таких, как Лондон или Нью-Йорк) или в оффшорных территориях (типа Багамских островов и Кипра), где законы разрешают учредить филиал для совершения специальных операций с относительно малыми затратами денег и времени. Многие филиалы предлагают полный набор банковских услуг для национальных и международных компаний, для физических лиц. Однако ряд стран запрещает предоставлять иностранным банкам некоторые услуги, такие, как прием местных депозитов. Равным образом некоторые страны разрешают иностранным банкам учреждать независимые дочерние банки, запрещая открывать филиалы. Безотносительно к их форме, для того, чтобы открыть филиал или дочерний банк в другой стране, банк практически любого государства должен получит разрешение от принимающего правительства, а также разрешение центрального банка своей страны. Поэтому особую роль в управлении транснациональных банков играет анализ особенностей регулирования банковской деятельности в той стране, где банк собирается открыть свое подразделение.

Коль скоро мы заговорили об оффшорных банках, то необходимо заметить, что данные зарубежные филиалы ТНБ создаются не для общей банковской деятельности, а для специальной цели – служить своеобразной оболочкой для проведения международных евровалютный операций. Данные операции чаще всего осуществляются в головном офисе банка или в крупном зарубежном филиале. Данные филиалы, как правило, имеют небольшой персонал, а внекоторых случаях управляются номинально лишь уполномоченным местным банкиром или адвокатом. Такие оффшорные филиалы иногда называют шелл-филиалами, т.е. филиалами типа «почтового ящика». Они располагаются в странах с благоприятным налоговым климатом, что дает возможность банку получать экономию на налоговых платежах.

Существуют также и оффшорно-оншорные банки. Данные банковские подразделения осуществляют операции оффшорного типа с территории страны базирования головного офиса. Существуют две формы организации: ЭДЖ банки и международные банковские единицы.

ЭДЖ корпорации были разрешены в 1919 году Поправкой к Федеральному резервному акту США, которая позволила национальным банкам создавать дочерние подразделения в США специально для того, чтобы осуществлять международные операции. Подобным корпорациям разрешалось также учреждать отечественные офисы вне всего «домашнего» штата для осуществления международных операций. Таким образом, ЭДЖ корпорация могла осуществлять сделки и с зарубежными, и с отечественными клиентами по финансированию международных операций. ЭЖД корпорации могли создаваться для иностранных банковских или инвестиционных целей. Некоторые банки имели по одной ЭЖД корпорации для каждой цели. Причем банковские ЭЖД корпорации составляли преобладающее количество таких единиц и охватывали более 90% от их общих активов.[[8]](#footnote-8)

Большинство ЭЖД корпорации расположено в штате Нью-Йорк, хотя многие родительские банки находятся в других штатах. Используя такие корпорации, по нашему мнению, банк может предлагать международным клиентам и корреспондентским банкам услуги офиса в Нью-Йорке дополнительно к услугам, доступным в его «домашнем» штате, т.е. комбинацию услуг, которая не разрешена при обычном филиальном бэнкинге в этой стране. ЭЖД получили широкое распространение в Чикаго, Майами, Сан-Франциско и Лос- Анжелесе.

По закону Эжд корпорация должна иметь минимальный собственный капитал в 2 млн. Долларов, кроме того, национальный банк не может инвестировать более 10 % своего капитала в ЭЖД корпорацию.[[9]](#footnote-9) Данные требования говорят о том, что подобные корпорации могут создаваться лишь крупными транснациональными банками с активами, превышающими 200-300 млн. долларов.

ЭЖД корпорации могут иметь как малочисленный персонал, так и крупный, насчитывающий более 500 служащих. ЭДЖ банк организуется как полноценный банк, предоставляющий все услуги крупного иностранного департамента. Также ЭЖД банк может организовать филиалы в других штатах.

С 1981 года банкам США разрешено поддерживать специальные счета в отечественных офисах для осуществления евро-долларовых операций, которые получили название международных банковских единиц (далее МБЕ). МБЕ имеет черты зарубежного шелл-филиала, физически располагаясь в США, она может принимать евро-долларовые депозиты от нерезидентов, но подлежащие регулированию Федеральной резервной системы, а также предоставлять евро-долларовые кредиты. МБЕ могут быть созданы любым американским банком, ЭЖД корпорацией, американским филиалом или агентством иностранного банка. Различные штаты освобождают МБЕ от налога штата, чтобы привлечь их на свою территорию.[[10]](#footnote-10) Но МБЕ подлежат и ряду ограничений. Они могут осуществлять операции лишь с иностранными резидентами, другими МБЕ или с единицами, основанными самими МБЕ. Кредиты, предоставляемые иностранным банковским клиентам, могут быть использованы лишь вне США. Целью этих ограничений является изолирование рынка США, для операций на котором применяются резервные требования и другие регуляторы. Депозиты, размещаемые в МБЕ корпорациями, имеют минимальный срок в 2 дня, тогда как банки в иностранных государствах могут принимать однодневные депозиты. Минимальный уровень депозита законодательно определен в 100 000 долларов. Кроме того, МБЕ не может эмитировать обращаеиые инструменты, такие, как депозитные сертификаты.

Транснациональный банк, создавший одну или несколько МБЕ, снижает свои расходы путем распределения их на все операции банка в целом (т.е. использует эффект экономии на масштабах). Так, один и тот же работник может в течение дня осуществлять международные операции для МБЕ и выполнять отечественные операции для родительского банка. Но все же многие иностранные клиенты предпочитают осуществлять сделки в оффшорных банковских центрах.

Кроме филиалов за рубежом крупные банки могут создавать подразделения другого типа -дочерние банки или совместные банки. Зарубежные дочерний банк представляет собой иностранную компанию, в которой отечественный родительский банк владеет контрольным пакетом акций или обладает другим контролем. Совместный банк - это иностранная компания, в которой родительский отечественный банк не владеет контрольным пакетом акций. Транснациональные банки создают дочерние банки прежде всего для улучшения своей международной конкурентной позиции, минимизации иностранных налоговых обязательств, а также используют возможности, которые представляет данная организационная форма. Большинство же крупных банков предпочитают оперировать через собственные филиалы. Но дочерние банки могут быть использованы в тех странах, где запрещены иностранные филиалы. Дочерние банки одновременно обслуживают местных клиентов и работают в интересах родительского банка, выполняя, в частности, операции, запрещенные для головного офиса в родительской стране.

Совместный банк учреждается несколькими различными банками, которые делят собственность и в некоторых случаях управление банком. Такая форма позволяет банкам из различных стран иметь операционную единицу в стране, в которой не разрешены филиалы, принадлежащие нерезидентам, или в которой ограничена деятельность иностранных банков. Каждый акционер инвестирует определенную долю капитала в совместный банк и получает соответствующее представительство в Совете директоров. Совместный банк функционирует как независимый банк, получая общие директивы, нормативы, лимиты от акционеров через Совет директоров. Большинство совместных банков являются собственностью ведущих международных банков, однако, в совместных банках участвуют и малые банки, желающие присутствовать на отдельных иностранных рынках. Тенденция слияний и поглащений в мировом хозяйстве не могла пройти и мимо транснациональных банков. Отдельная глава курсовой работы будет посвящена последним слияниям и поглащениям среди конкурирующих транснациональных банков.

Любая из приведенных выше организационных форм имеет свои преимущества и недостатки. Транснациональный банк должен стремиться рационализировать свою международную финансовую сеть, состоящую из того или иного набора ранее перечисленных организационных подразделений, с целью эффективного выполнения заявок корпоративных, правительственных , банковских или индивидуальных клиентов, а также для эффективного осуществления валютно-финансовых операций за свой собственный счет.

Итак, транснациональный банк. Который намерен расширить свою международную деятельность, имеет возможность выбора организационно-институциональной формы, каждая из которых имеет свои определенные преимущества и издержки. Так, организация международного департамента (или валютного управления) в головном офисе банка и установление корреспондентских отношений с зарубежными банками является первым логическим шагом. Учреждение зарубежных филиалов, дочерних и совместных банков будет оправданным лишь в случае, если существует достаточное поле деятельности, способное принести прибыль для покрытия весьма существенных расходов.

В последнее время развивается тенденция, которая состоит в том, что транснациональные банки становятся все более сложными организациями. Одновременно с ростом ТНБ обычно расширяют перечень предлагаемых услуг, операций, представляют все более сложные схемы кредитования. Параллельно с этим процессом появляются новые подразделения, помогающие руководству банка более эффективно распределять и контролировать ресурсы.

Глава 2. Анализ внешних факторов как основополагающая часть маркетинговых исследований транснациональных банков.

.2.1. Основные направления конкурентной стратегии транснациональных банков.

При определении банком своей деловой стратегии обычно используются уже разработанные мировой экономической наукой и практикой подходы.

Наиболее общими стратегическими альтернативами для деловой сферы являются рост и сокращение. Поскольку большинство банковских отраслей в России развиваются в настоящее время достаточно быстро, основная масса российских банков придерживается стратегии роста, для которой характерно прежде всего систематическое повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущих периодов. Именно поэтому изучение стратегий транснациональных банков представляет большой интерес. Существуют различные варианты стратегии роста. Наиболее известным и применимым для банковского дела является матрица «товары-рынки» американского экономиста И. Ансоффа.[[11]](#footnote-11)

МАТРИЦА И. АНСОФФА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынок-Товар | Старый | Новый |
| Старый | Проникновение на рынок | Развитие рынка |
| Новый | Разработка товара | Диверсификация |

Матрица Ансоффа предполагает использование четырех альтернативных стратегий для увеличения сбыта:

Проникновение на рынок

Развитие рынка

Разработка товара

Диверсификация

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что банк проникает на уже сложившийся рынок и предлагает на нем тот же самый продукт (услугу), что и конкуренты. Такая стратегия предпочтительна, если целевой рынок растет или еще не насыщен. Она широко распространена в России, во-первых, в связи с процессом образования новых банков и их укрупнение, которые проникают на уже занятые рынки, а, во-вторых, в связи с постепенным освоением существующими банками видов операций, которые для них являются новыми, но уже имеются на рынке(например, применение пластиковых карт).

Возможны три варианта данной стратегии проникновения на рынок:

Увеличение существующих масштабов использования продукта

Переманивание клиентов у конкурентов

Привлечение новых клиентов

Стратегия развития рынка означает, что транснациональный банк стремится расширить рынок сбыта оказываемых услуг, но не за счет проникновения на уже существующие рынки, а за счет создания новых рынков или рыночных сегментов. В применении этой стратегии можно выделить следующие элементы:

1. выявление новых областей применения банковских продуктов

2. продвижение существующих продуктов в новые сегменты

3. географическая экспансия

прежде всего, эта стратегия используется в тех случаях, когда для хорошо известного продукта (услуги) выявляются новые области применения и ее начинают приобретать новые группы потребителей. В отечественном банковском деле такой процесс особенно бурно протекал во второй половине 80-х годов, когда в ходе коммерциализации банки начали предлагать населению услуги, которые прежде оказывались только предприятиям. Так поступают западные банки, вводя и активно рекламируя новые направления потребительского кредита - кредит на приобретение жилья, автомобиля, туристической путевки. Тем самым банк оказывает косвенное воздействие на спрос и привлекает новых клиентов. Что же касается продвижения продуктов в новые сегменты, то такая стратегия применяется в случае, когда вновь введенный продукт был успешно принят на первоначально намеченных целевых рынках. Так, услуги, ориентированные первоначально только на состоятельных потребителей (например, пластиковые карточки), банки постепенно начинают предлагать и целевым группам с более низким уровнем доходов. Относительно проникновения финансового института на новые географические рынки можно отметить, что в прошлом географическая экспансия осуществлялась посредствам открытия новых филиалов, представительств, дочерних компаний. В настоящее время по целому ряду традиционных услуг существует возможность проникать на новые рынки путем установки банковских автоматов и налаживания связей при помощи современной техники телекоммуникаций.

Говоря о стратегиях транснациональных банков. Можно выделить три вида банковских инноваций:[[12]](#footnote-12)

1. адаптивная инновация

2. функциональная инновация

3. фундаментальная инновация

Адаптивная инновация - это наименее сложный вид инновации, он предполагает минимальные изменения в продукте или услуги и не требует никаких изменений в поведении потребителей. В то же время такая инновация является и самой простой с точки зрения копирования конкурентами. Примером может быть формирование взаимосвязанных пакетов из уже знакомых потребителям банковских услуг.

Функциональная инновация предполагает сохранение функции продукта, но характер реализации функции меняется. Покупатели получают возможность удовлетворить свои потребности новым и лучшим способом. Тем самым, этот тип инновации требует определенных изменений в привычках покупателей.

Фундаментальная инновация - это наиболее сложный тип инновации, в котором реализуется новая концепция или идея, в результате чего возникают новые функциональные качества. Внедряемый продукт является абсолютно новым и удовлетворяет потребность, которая раньше не замечалась или не удовлетворялась в достаточной мере. Для России это – предложение индивидуальных сейфов и другие новые услуги.

К числу классических концепций портфельного анализа относится матрица Бостонской консультативной группы. Эта модель делит все товары, продаваемые фирмой на рынке, на четыре типа:

1. «звезда»

2. «дойная корова»

3. «трудный ребенок»

4. «собака»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Относительная доля рынка  Темпы роста отрасли | Высокая | Низкая |
| Высокие | «звезда» | «трудный ребенок» |
| Низкие | «дойная корова» | «собака» |

Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли и относительно доли банка, т.е. его доли в сравнении с ведущими конкурентами на этом рынке. В качестве критериев отнесения товара к той или иной группе используются темпы роста отрасли и относительная доля фирмы на рынке. Под темпами роста отрасли подразумевается ежегодный рост сбыта всех аналогичных компаний на данном рынке.

«Звезда» характеризуется лидирующем положением (высокая доля) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Ее типовая стратегия - интенсификация маркетинговых усилий для поддержания и увеличения доли рынка. «Звезда» дает больше прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. По мере того, как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение (высокая доля) в относительно зрелой отрасли. Ее стратегия – использование прибыли для поддержания доли на рынке и помощь растущим подразделениям (стратегия консолидации). Такой товар обычно имеет своих потребителей и конкурентам сложно их переманить.

«Трудный ребенок» занимает незначительную долю на развивающемся отраслевом рынке. В случае наличия в ассортименте такого товара банку необходимо сделать выбор из альтернативных стратегий- -расширение инвестиций и интенсификация маркетинговый усилий или сокращение инвестиций и уход с рынка. Поддержка «трудного ребенка» со стороны потребителя незначительна, конкурентные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов.

«Собака» - это товар с ограниченным объемом сбыта (низкая доля) в зрелой или малоперспективной отрасли. Стратегия в отношении этого товара может быть только одна – уход с рынка. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, этому товару не удалось привлечь к себе необходимое количество потребителей и он отстает от конкурентов по сбыту, имиджу и уровню издержек. Для такого товара характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста.

Поскольку ассортимент транснационального банка достаточно обширен, можно выявить, какие из услуг могут выполнять функцию «дойной коровы», а какие из «трудных детей» имеют перспективу стать «звездами».

В основе портфельного подхода лежит положение о том, что любой банковский продукт с момента своего возникновения проходит ряд стадий развития, получивших в совокупности название жизненного цикла продукта. В основном выделяют следующие стадии развития продукта:

1. вводная стадия

2. стадия роста

3. стадия зрелости

4. стадия упадка

Вводная стадия жизненного цикла продукта характеризуется низкими объемами реализации и, зачастую, отрицательными финансовыми результатами. В связи с этим многие финансовые институты предпочитают не быть первыми, а внедрять продукты, которые уже зарекомендовали себя на рынке. Но что же касается транснациональных банков, то здесь ситуация обратная. Транснациональные банки практически всегда являются распространителями абсолютно новых продуктов и технологий. Это прежде всего объясняется тем, что крупные банки могут взять на себя риск по реализации абсолютно нового продукта, т.к. прежде всего располагают большими ресурсами для покрытия данного риска. По прохождении вводной стадии продукт оказывается на стадии роста. На этой стадии усиливается интенсивность конкуренции, так как другие институты финансового рынка стремятся пополнить свой ассортимент продуктом, который пользуется успехом у потребителей. На этой стадии может произойти снижение цены на продукты или услуги, на которые изначально была установлена высокая цена. По истечении стадии роста продукт вступает в стадию зрелости. Наиболее характерная черта этой стадии – замедление роста продаж и повышение прибыли. Конкуренция начинает спадать, требуется внесение изменений в сам продукт и в рыночную политику. Цены могут быть несколько снижены, а внимание переключается на абсолютно новые продукты, которые начинают появляться на финансовом рынке. Зато по мере снижения прибыли могут быть предприняты меры, направленные на снижение издержек. В США, например, на многих рынках вступили в стадию зрелости сберегательные счета и чековые счета. Для того, чтобы поддержать «на плаву» этот продукт, многие американские банки вводят новые схемы платы за ведение счетов и пытаются снизить свои издержки, вводя «необходимый минимум операции по счету». Продукты в стадии упадка характеризуются резким уменьшением объема продаж и постоянным снижением прибыли. Задача банка в этом случае – использование оставшегося потенциала и удаление продукта из ассортимента.

Таким образом, ценность концепции жизненного цикла продукта для разработки конкурентной стратегии транснационального банка заключается в убеждении банковских менеджеров в необходимости разработки новых продуктов на смену уходящим, что помогает обеспечивать стабильный объем сбыта и уровень прибыли.

Что касается транснациональных банков, то их стратегия развития характеризуется прежде всего освоением новых географических рынков, внедрением в новые сферы финансового рынка, занятые нефинансовыми институтами, расширением ассортимента предлагаемых услуг и универсализацией банковской деятельности.

В качестве примера конкретной стратегической деятельности транснациональных банков можно привести стратегии диверсификации деятельности «Сити Банка»

«Сити Банк» возник в 1812 году как маленький коммерческий банк в Нью-Йорке. Его способность определить перспективные тенденции и уловить новые веяния на рынках финансовых услуг помогло этому банку превратиться в один из самых крупнейших транснациональных банков мира. В 60-70е годы Сити Банк проводил стратегическую перестройку своей деятельности по двум основным направлениям. Данная перестройка оказала значительное влияние на весь рынок финансовых услуг в США. Во – первых, была создана банковская холдинговая компания, что позволило значительно расширить как спектр предлагаемых услуг, так и географическую сферу деятельности банка.

Огромное влияние на успех деятельности Сити Банка оказал правильный выбор организационной структуры банка. Структура банка в форме холдинговой компании позволяла, не вступая в конфликт с американским банковским законодательством, преодолеть географическую ограниченность рынка США, но проводить приобретение дочерних предприятий и фирм по всему миру, а также создавать принципиально новые структуры. В начале 90-х годов уже планировалось создать сеть, предоставлявшую потребителям весь спектр финансовых услуг в 60-70-ти странах мира и это осуществилось!!!!!

В начале 70-х годов Сити банк коренным образом пересмотрел свою стратегию и произвел переход орт американского коммерческого банка с отделениями в США и за границей, к предприятию транснационального масштаба в сфере финансовых услуг, которое в настоящее время охватывает весь мир и использует США лишь как свою базу. В 80-е годы сильно усилилась конкуренция на рынке финансовых услуг со стороны нефинансовых институтов (пенсионных фондов, инвестиционных компаний и страховых фирм). Именно к этому времени Сити Банк еще более расширил спектр финансовых услуг, определив свою деловую философию как решение всех финансовых проблем для всех видов потребителей, т.е. превратился в своеобразный «супермаркет» финансовых услуг.

Стратегия Сити Банка, который превратился в мощную банковскую группу, основывается на опоре, состоящей из трех дочерних банков мирового класса. Именно Инвестиционный Банк позволил Сити Банку стать ведущим посредником и участником в мировых потоках перемещения капитала с объемом сделок более чем в 6 млрд. Долларов. Институционный Банк был одним из ведущих мировых банков в обслуживании финансовых нужд правительства и крупных корпораций. Индивидуальный Банк обслуживал частных потребителей по всему миру. Таким образом, Сити Банк сумел охватить три ведущих направления в банковской деятельности и развить их до международного уровня.

В начале 80-х годов Сити Банк добавил к спектору финансовых услуг, охватываемых тремя международными банками, входившими в его структуру, информационный и страховой бизнес.

Стратегия развития банковской группы логически предопределило вхождение банка в страховой бизнес. В 1985 году на страховой бизнес приходилось 40% стоимости всех финансовых услуг в мире, кроме того, отсутствие внутри корпорации страхового предприятия не позволяло создать всеохватывающей системы финансовых услуг для всех видов потребителей, т.е. универсализировать деятельность. Законодательство США запрещало американским банкам заниматься страховым бизнесом внутри страны. Поэтому руководство предприняло попытку заниматься страхованием за рубежом, сто и привело Сити Банк в транснациональный банк. В 1986 году Сити банк получил разрешение от Федеральной Резервной системы на создание страхового бизнеса в Великобритании, поскольку это не противоречило законодательству Великобритании. Сити Банк начал проникновение на английский страховой рынок за три года до приобретения страховой фирмы. В результате анализа в целом рынка финансовых услуг для населения в Великобритании специалисты Сити Банка сделали вывод, что финансовые услуги делятся на пять категорий : предоставление текущих счетов населению, сбережения, финансирование строительства или покупки жилья, займы и страхование.

Данный опыт транснационального банка доказывает, что внедрение банка в новую для себя область бизнеса требует тщательной проработки вопроса на высоком уровне, анализа и проработки всех возможных альтернатив решения проблем, целенаправленного поиска конкретных вариантов осуществления идеи и их изучения.

2.2. Особенности регулирования банковской деятельности в различных странах.

Регулирование банковской деятельности в целом и функционирование транснациональных банков занимает большое место в государственной политике различных стран. Международные банки, оперирующие в различных странах, должны соблюдать жесткие правила системы регулирования банковской деятельности. Эти правила касаются банковских операций и набора предлагаемых услуг, качества и размера кредитов, достаточности собственного капитала, способов его расширения, которые используются для улучшения отношений с клиентурой.

Для транснациональных банков прежде всего характерна разветвленная сеть филиалов по всему миру и международный характер деятельности. Но в любой стране, где уже суще6ствует филиал, или где транснациональный банк собирается его открыть, существуют свои особенности регулирования и надзора за деятельностью банков. Данные особенности тщательным образом изучаются банком и данное исследование имеет большое значение для оценки внешних факторов в стране и имеет огромное влияние на дальнейшие действия банка.

Для снижения уровня риска, принимаемого на себя кредитными организациями, их деятельность регулируется соответствующими законами, нормами, регламентирующие различные аспекты банковской практики.

Например, в Германии контроль за образованием филиалов и отделений банков является средством, предотвращающим расширение слабых банков. Кроме того, контроль и надзор за деятельностью зарубежных филиалов банков позволяют в определенной степени не допускать оттока средств за рубеж и уменьшают банкам возможность обходить установленный порядок ведения валютных операций. Надзорные органы дают разрешение на открытие филиалов лишь в том случае, если, по их мнению, банк располагает достаточным капиталом и квалифицированными руководящими кадрами, способными обеспечить нормальную работу создаваемых подразделений. «В Италии, несмотря на то, что для открытия новых банковских филиалов уже не обязательно получать предварительное разрешение от Банка Италии, надзорные органы могут не допустить расширения филиальной сети банка, если с их точки зрения банк не обладает необходимыми финансовыми ресурсами или соответствующими управляющими кадрами. Разрешение же на банковские слияния, которые очень часто используются в практике транснациональных банков с другими организациями, Банк Италии выдает с учетом финансового состояния каждого банка, участвующего в данном процессе, оценки уровня достаточности капитала банка после объединения, перспектив получения доходов, возможностей эффективного управления и вероятного воздействия влияния на конкуренцию в банковской сфере, а также при условии соответствия антимонопольным законам. Предоставление лицензии на создание банка в Нидерландах означает разрешение на открытие им филиалов в стране. Однако для открытия зарубежного филиала или организации дочернего предприятия необходимо специальное разрешение»[[13]](#footnote-13)

Все эти особенности тщательным образом должны учитываться при разработке маркетинговой стратегии в области освоения новых зарубежных рынков транснациональными банками.

Центральным звеном в системе надзора за деятельностью банков большинства стран является документарный надзор. Его главная задача состоит в том, чтобы посредством постоянного контроля обнаружить на ранней стадии возникновение проблем в банке, развитие которых может вызвать неплатежеспособность и банкротство банка, и принять меры по преодолению выявленных негативных явлений и тенденций.

Каждая страна имеет свои особенности в получении первичной информации о состоянии банков и данные особенности должны обязательно учитываться при разработке какой-либо стратегии транснациональным банком.

Например, в Англии, надзорные органы получают от банков годовые балансы, заверенные внешними аудиторами, и отчеты о некоторых видах операций немедленно по их совершению.

В Германии текущий контроль за деятельностью банков на основе их ежемесячных отчетов о платежеспособности, ликвидности и т.п. по итогам года представляется годовой баланс и отчет о прибылях и убытках. Кроме того, Федеральное ведомство по надзору за кредитными организациями может требовать от банков любую информацию, включая бухгалтерские книги и документацию.

В Италии коммерческие банки направляют ежемесячно в органы надзора сокращенный баланс, ежеквартально - отчет о депозитах и ссудах, раз в год - годовой баланс и отчет о прибылях и убытках. С 1989 года в стране используется схема автоматизированных финансовых отчетов. В данной системе предусмотрены отдельные потоки информации для банковских филиалов - зарубежные и находящиеся внутри страны.

В Нидерландах банки ежемесячно подают отчетность о своей платежеспособности, ликвидности, задолженности по странам, открытой валютной позиции, просроченным кредитам и резервным отчислениям. Также органы надзора получают и годовую отчетность с расчетами коэффициентов за год, заверенные внешними аудиторами, которые также ежегодно должны удостоверять и одни из ежемесячных отчетов.

Во Франции не заверенные внешними аудиторами отчеты представляются банком на дискетах раз в квартал. Основная отчетность подается раз в полгода (баланс, отчет о прибылях и убытках). Сокращенные балансы пересылаются ежемесячно, регулярно подаются сведения из анкет, например, об общей сумме сомнительных внутренних и зарубежных кредитов, созданных резервных фондах.

В США, где существует очень жесткий банковский контроль, банки ежеквартально предоставляют полные отчеты о своем финансовом положении и доходах.

В мировой практике существует два подхода к банковскому надзору.[[14]](#footnote-14) В первом предполагается, что существуют органы надзора с достаточными полномочиями и ресурсами. Второй предполагает, что при наличии достаточно полной информации сами участники финансового рынка - вкладчики, кредиторы и акционеры - смогут выбирать банки, лучше других ведущие дела.

Второй подход в чистом виде применен пока только в одной стране- Новой Зеландии, где начиная с 1996 года банковский надзор осуществляется путем публикации информации. Ежеквартально банки обязаны публиковать информацию по упрощенной форме для вкладчиков и подробную для аналитиков.

Так как в остальных странах мира реализован первый подход, то надзорные органы должны обладать достаточно широкими полномочиями. Они должны иметь право запрашивать у кредитной организации необходимую информацию о ее деятельности и т.п.

Во всех странах банковский надзор осуществляется единообразно и состоит из рядя последовательных этапов:

лицензирование

проверка отчетности

инспектирование на местах

контроль за соблюдением банками требований надзорных органов

Лицензирование как первый этап банковского надзора имеет целью ограничить совершение банковских операций только теми юридическими лицами, которые имеют разрешение на их проведение от уполномоченного органа.

Лицензия должны содержать в себе положения о сроках ее действия, условиях их продления, возможности внесения в нее поправок или ее аннулирования.

Аннулирование лицензии допуск5ается законом, как правило, когда учреждаемый банк:

не в состоянии начать операции по истечении определенного срока

если в своей деятельности он выходит за рамки лицензии или не выполняет содержащихся в ней условий.

нарушает законы или нормативные акты

осуществляя деловые операции, наносит ущерб интересам кредиторов и вкладчиков

Второй этап надзорной деятельности - дистанционный (документарный ) надзор. Его задача заключается в том, чтобы посредством постоянного контроля обнаружить на ранней стадии возникновения проблемы в банке, обострение которых может вызвать неплатежеспособность и банкротство банка.

Инспектирование на метах проводится для формирования достаточного представления о положении банка. Частота проведения проверок, их объем зависят от степени доверия надзорных органов к кредитным учреждениям.

Завершающий этап надзора за банками - контроль за соблюдением ими в строго определенные сроки предписаний органов надзора по устранению обнаруженных недостатков.

Во многих странах центральные банки непосредственно осуществляют надзор за соблюдением кредитными учреждениями норм банковской деятельности. Там, где эта функция выведена из компетенции центрального банка, он все равно является непременным участником регулирования банковской деятельности.

В последние годы во многих странах развернулась дискуссия о правомерности выполнения центральными банками функций банковского надзора и регулирования. Исторически сложилось так, что в большинстве развитых и развивающихся стран центральные банки полностью или частично осуществляют банковский надзор и регулирование.

К странам, в которых надзорная деятельность является прерогативой исключительно центрального банка, относятся, например, Австралия, Исландия, Испания, Ирландия, Нидерланды, Новая Зеландия, Португалия.

В некоторых странах эти функции были специально выведены из ведения центрального банка и сосредоточены в специальных государственных ведомствах. В Дании это - Управление финансового надзора при министерстве промышленности, в Канаде - Бюро надзора за финансовыми учреждениями, в Англии - Ведомство по финансовым услугам.

В некоторых странах центральный банк занимается контролем коммерческих банков совместно с другими органами. Например, в Бельгии и Франции - совместно с Министерством Финансов и Банковской комиссией., в Греции - совместно с Валютным комитетом.

Особое внимание надзорных органов должно уделяться финансовым конгломератам, то есть многофункциональным группам компаний и транснациональных банков, поскольку с деятельностью финансовых конгломератов связаны дополнительные риски:

риск «заражения», т.е. вероятность перенесения проблем и убытков из одной сферы деятельности конгломерата в другие.

опасность «двойного счета» одних и тех же элементов капитала при определении его достаточности, который приводит к завышению размера капитала группы к фактическому несоответствию его величины сумме требований к конгломерату

риск конфликта в рамках конгломерата

Таким образом, надзорные органы должны получать адекватную информацию относительно структуры рисков по группе для осуществления контроля за деятельностью всего конгломерата. При этом не надо забывать и о контроле акционеров в целях обеспечения законности получения ими дохода и соблюдения интересов кредиторов, вкладчиков. На наш взгляд, в данной ситуации считается необходимым уделить внимание мерам, которые должны быть приняты по причине обеспечения надежного внешнего аудита деятельности транснациональных банков. Последнему придается особое значение при надзоре за международными банками, так как в условиях, когда заграничные учреждения международных банков оказываются вне досягаемости инспекционных систем органов надзора материнской страны и формально не подпадают под действие аналогичных систем принимающей страны. Внешний аудит может стать единственным независимым институтом проверки банка.

Параграф 2.3. Оценка и стратегия политического риска в деятельности транснационального банка.

Как отмечалось выше, для проведения любых операций транснациональным банком главным критерием в выборе страны является наличие благоприятного экономического и политического климата. Таким образом, оценка политического риска для данной страны занимает важное место в маркетинговых исследованиях для ТНБ.

Под оценкой политического риска транснациональные банки понимают оценку следующих факторов:

политическая нестабильность, которая ассоциируется внезапными изменениями в политическом режиме страны, включая войну и другие политические потрясения.

нестабильность экономической политики страны, прежде всего в таких областях, как валютный режим

нестабильность обменного курса, ведущая к уязвимости банка от его колебаний и снижению уровня прибыльности

другие элементы инвестиционного климата

Высокий уровень политического риска характерен для развивающихся стран. Для стран Запада характерен меньший уровень политического риска, т.к. здесь действуют не только принцип национального режима и система государственных гарантий прав и интересов иностранных инвесторов, но и вообще маловероятны сильные политические потрясения.

Для транснационального банка наиболее важны в исследованиях те риски, которые связаны с платежным потенциалом страны и поэтому им необходим анализ макроэкономических показателей. Здесь можно использовать и метод Делфи (набор приемов, с помощью которых группа специалистов прогнозирует развитие событий21, изучая состав и удельный вес факторов, определяющих будущее страны.), или можно использовать публикации консультативных фирм. Например, фирма «Фрост энд Салливен» публикует отчеты и так называемые письма по более чем 80 станам. Отчеты представляют собой политические полуторогодовалые и пятилетние прогнозы по данным странам, а письма несут ту же информацию, но в сжатом виде. Эта фирма использует метод экспертной оценки.

Следующая известная компания в данной отрасли «Бизнес Интернешнл» выпускает широкий набор аналитических материалов примерно по 70 странам, в т.ч. прогнозы по странам на 5 лет, базирующиеся на 56 показателях (факторах) риска. В это число факторов входят такие как: политическая стабильность, вероятность экспроприации, ограничения собственности, состояние платежного баланса, внешний долг страны. Одновременно оцениваются отношение к иностранным инвестициям, уровень и прибыльность иностранных инвестиций, правовая система страны, степень ее бюрократизации, открытость культуры, уровень налогообложения компании, наличие рабочей силы и др.

Фирма «Интернешнл рипортс» (International Reports, Inc) каждые полгода подготавливает прогнозы по 47 странам на год вперед под названием «Международный справочник по страновому риску». В этом справочнике риски разбиваются на три группы: политические (13 показателей), финансовые (15) и экономические. Максимальная сумма баллов, которая возможна в благополучной стране - 100. Таким образом, использование данного справочника ТНБ дает достаточно полное представление о стране на основе базовых микро и макроэкономических показателей.

Германская фирма BERI делится на три службы. Первая ориентируется на предоставлении информации международным инвесторам, вторая - обеспечивает трижды в год международных кредиторов годовыми и пятилетними прогнозами по 50 странам ми состоит из трех индексов: способности выплачивать займы, составного индекса, характеризующего желание оплачивать займы, составного индекса, отражающего социально-политические и экономические условия в стране. Третья служба трижды в год выпускает прогнозы по 30 странам, охватывающие их политику, экономику, финансово-кредитную систему.

Для транснационального банка возможны следующие способы снижения политического риска:

уход от риска - банк воздерживается от рискованных стран и проектов

уменьшение риска - страхование риска силами самого банка, например, через резервные фонды

диверсификация риска - рассредоточение портфеля зарубежных активов банка

предотвращение убытков и контроль за ними

перевод риска- использование неакционерных форм собственности (франчайзинг, например)

Транснациональные банки имеют возможность использовать государственные службы и организации для страхования от политического риска. В США это Экспортно-Импортный Банк.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время стало легче получить достоверную информацию о рискованности деятельности в любой стране мира. Транснациональные банки уделяют особое значение оценке рисков в стране пребывания, поскольку они занимаются высоконадежными операциями и при выборе страны строго учитывают политическую и экономическую стабильность. Например, в России представительства и филиалы транснациональных банков в большинстве случаев участвовали в сделках с ГКО, которые до августа 1998 года считались нерискованными. Но эти сделки оказались неудачными, что еще раз подтвердило нестабильность климата в России и усилило необходимость более тщательных маркетинговых разработок транснациональных банков.

Глава 3. Слияния и поглощения транснациональных банков за последнее время (1998 - 2001 гг)

Одним из широко распространенных путей расширения бизнеса в рыночной экономике являются процедуры слияния компаний и поглощения одних компаний другими.

Прошедший год стал рекордным по объемам сделок слияния/поглощения в мире. По данным журнала “The Economist”, общий объем таких сделок, с учетом объявленных, но не завершенных к началу 2000 года, превысил $2.4 трлн., что на 50% больше, чем в 1999 году. Чтобы понять причины нынешнего бума слияний/поглощений в западной экономике следует еще раз отметить, что стремление к расширению масштабов операций является неотъемлемой чертой любого бизнеса. Однако чтобы такое расширение происходило путем слияния/поглощения необходимо, чтобы этот способ был более дешевым по сравнению с возможными альтернативами, например с расширением объема продаж путем рекламной компании.

Российские коммерческие банки менее чем за десятилетие прошли такой путь, на который их западные коллеги затратили не одно столетие. Однако период неуклонного роста прибылей банковского сектора и доли его реальных активов в ВВП, по всей видимости, подходит к концу. Проводимая правительством политика денежного сжатия и предпринимаемые им меры по регулированию валютного рынка не могли не сказаться на прибыльности привычных для банков операций. Безусловно, свою роль в нарастании кризисных явлений в банковской сфере играет заметное ужесточение Банком России в текущем году нормативов резервирования, рефинансовой политики, а также многих других условий функционирования коммерческих банков.[[15]](#footnote-15)

В то же самое время нынешнее финансовое положение реального сектора экономики и неразвитость инфраструктуры фондового рынка препятствуют эффективной трансформации сбережений в инвестиции. Это ставит банки перед непростой дилеммой - жесткое рационирование кредита и расчет на краткосрочные арбитражные операции не отвечают интересам владельцев банка, депозиторов и в конечном счете, экономики страны в целом; с другой стороны, дальнейшая кредитная экспансия, прямые инвестиции или портфельные вложения в фондовые ценности неизбежно порождают проблемы неликвидности.

Помимо "внешних" для банковской сферы, существуют и сугубо "внутренние" причины кризиса. Достижение "потолка" экстенсивного развития привело к резкому обострению конкуренции банков между собой и с другими финансовыми организациями в самых разнообразных аспектах. “Война” за выгодную клиентуру, открытие филиалов, предоставление новых услуг - это все свидетельства перехода конкурентной борьбы на качественно иной уровень.

В качестве одного из главных путей решения обозначенных выше проблем эксперты видят консолидацию банковского капитала, главным образом за счет поглощение крупными и надежными банками более мелких и неустойчивых. Не секрет, что власти возлагают особые надежды на поглощения неплатежеспособных банков, что будет способствовать санации банковской системы. Банк России неоднократно явным и неявным образом выказывал свою заинтересованность в укрупнении банковских учреждений. (Среди предпринимаемых нормативных мер важное место занимает неуклонное повышение планки необходимого размера уставного капитала для вновь образующихся банков, наряду с требованием наращивать капитал для уже существующих.) Судя по всему, руководство Банка России убеждено, что обеспечивать надежность расчетной системы, поддерживать порядок и стабильность на финансовых рынках, а также конкурировать с аналогичными зарубежными структурами способны прежде всего крупные банковские учреждения. Попробуем разобраться, на чем основана и в какой степени оправдана эта убежденность.

1. В поисках оптимального масштаба

Общеизвестно, что издержки любого вида деятельности складываются из переменной и постоянной составляющих. Первые при росте масштабов производства изменяются пропорционально им, вторые - в меньшей степени. К примеру, канцелярские и бухгалтерские расходы вряд ли могут удвоиться в результате удвоения объема деятельности фирмы. Это одна из главных причин пренебрежения многократно проверенным жизненным принципом "small is beautiful" в экономике, выражающегося в стремлении самых разнообразных коммерческих структур к росту. Но росту небеспредельному. Существуют известные внутренние пределы экспансии (не говоря уже о внешних, рыночных), задаваемые прежде всего сложностями эффективного управления большими организациями. Считается, что взаимодействие этих двух противоположно направленных факторов определяет некоторый оптимальный масштаб производственной фирмы (который, разумеется, не фиксирован раз и навсегда, а динамично изменяется во времени под воздействием технологических и конъюнктурных факторов, управленческих инноваций и т.п.).

Во многом схожее положение складывается и в такой достаточно специфичной отрасли хозяйства, как банковская. Но выгоды от снижения издержек в результате роста масштаба деятельности здесь, как правило, неочевидны и, в лучшем случае играют лишь второстепенную роль. Так, согласно результатам эмпирических исследований (S. H. Kwan, R.A. Eisenbeis “An Analysis of Inefficiencies in Banking,” Journal of Banking and Finance, 19, June 1999) ранг банка по размеру активов положительно коррелирует с относительным уровнем издержек, и эта зависимость довольно устойчива во времени.

В банковской сфере имеются другие весомые причины для укрупнения. Для начала выделим лишь одну из них - возможность уменьшения страховых резервов ликвидности, необходимых для устойчивой деятельности. Известный английский экономист Ф. Эджуорт (F. Edgeworth), опираясь на статистический закон больших чисел, указал на это еще в ХIХ веке. Поэтому степень концентрации банковского капитала считается одним из главных показателей, характеризующих "здоровье" финансовой системы любой страны, и тенденция к образованию все более крупных банковских учреждений за счет сокращения количества мелких отмечается во всем мире.

В этом смысле наиболее нагляден пример американской банковской индустрии. По данным авторитетного журнала The Banker, число банков в США составляло более 30000 в 1920, тогда как на сегодняшний день оно снизилось почти втрое. Тем не менее, по оценкам рейтингового агентства Moody’s, в Соединенных Штатах по прежнему примерно столько же банков, сколько во всем остальном мире.

За последнее время процесс консолидации банковских капиталов только интенсифицировался, с 1984 года по сегодняшний день число американских банков сократилось более, чем на 15% (ниже отметки 11000). Одним из главных факторов этого ускорения послужило долгожданное смягчение ограничений на создание филиалов банков в других штатах, приведших лидеров банковского мира Америки на грань полной утраты международных конкурентных позиций. (Как здесь не вспомнить, что в России местные власти зачастую явочным порядком препятствуют экспансии крупных столичных банков, тем самым искусственно тормозя развитие банковской системы страны и затрудняя доступ населения к первоклассным финансовым услугам.) Не за горами отмена другого давно отжившего свой век ограничения - закона Гласса-Стигала (Glass-Steagall Act), разделяющего функции коммерческих и инвестиционных банков.

Среди крупнейших финансовых институтов мира на начало текущего года преобладают японские банки - первые 8 мест (!) в рейтинговом списке Financial Times занимают именно они, тогда как первый по размерам активов банк Америки Citicorp - всего лишь 26-й (в 1980 году он был пятым). Более того, в марте информационные агентства распространили сообщение о слияния 6-го и 21-го банковских институтов мира Mitsubishi Bank и Bank of Tokyo, в результате чего на мировую арену должен выйти грандиознейший финансовый конгломерат, совокупные активы которого превышают 700 млрд. долл. В качестве реакции на эти события произошла череда объединений американских банков, получившая в прессе образное название “мании слияний”. Апогей этого процесса был достигнут 27 августа, когда было объявлено о крупнейшем в истории США банковском слиянии между Chase Manhattan и Chemical (соответственно 6-е и 3-е места в списке ведущих банков Америки). Объединенная структура (которая сохранит название Chase Manhattan) станет крупнейшей в стране и будет уверенно претендовать на место в начале второго десятка банков мира.

Как и зачем растут банки? На этот вопрос можно ответить так:

Принципиально возможны два способа укрупнения банков:

- постепенное наращивание ими капитала и активов;

- объединение, достигаемое за счет слияния (поглощения).

Первый путь носит эволюционный и, в каком-то смысле, повседневный с точки зрения внутренней жизни банка, характер. Вообще для банков характерно высокое значение “рычага” (отношения заемных средств к собственным), и на увеличение капитала они идут лишь для соблюдения существующих нормативов. В этом нет ничего удивительного, поскольку общеизвестно, что эмиссия акций является наиболее дорогим для банка способом привлечения средств. Второй обозначенный нами путь, получивший значительное распространение в последние годы, напротив, всегда представляет собой неординарное, “штучное” событие, реализация которого требует нестандартных подходов, а последствия (как позитивные, так и негативные) дают о себе знать в течение длительного времени.

Если расширение деятельности входит в планы руководства банка, то решение о поглощении мелкого банка принимается, как правило, следующим образом. Издержки поглощения сопоставляются с затратами на открытие нового филиала, аналогичного по своим возможностям, местоположению, специализации деятельности и характеру услуг. При этом должны приниматься во внимание все прямые и косвенные вложения в создание нового филиала, с учетом периода их окупаемости. Разумеется, оценивать эффективность слияния крупных структур намного сложнее; для этого случая, как и при принятии любого другого масштабного решения, многое зависит от интуиции и других плохо формализуемых субстанций.

Идеология слияний (поглощений) опирается на известный парадокс "синергии", согласно которому целое может представлять собой нечто большее (или меньшее), чем сумма своих составляющих (впрочем, парадокс это только для тех, кто мыслит исключительно в арифметических категориях). Положительная синергия банковских слияний создается благодаря целому ряду факторов, среди которых можно выделить следующие: в результате слияния увеличиваются собственный капитал и активы, что позволяет расширить масштабы операций и мобильнее перераспределять имеющиеся средства. Общемировая тенденция дерегулирования финансовых операций заметно усиливает стремление банков к универсализации По признанию специалистов ведущих консультационных агентств, содействующих операциям слияния, успех финансовых организаций будущего главным образом зависит от расширения спектра предоставляемых ими услуг (не обязательно чисто банковских - например, страховых, фондовых, консультационных и т.п.), что, несомненно, требует консолидации капиталов.; несомненно, некоторую, хотя и переоцениваемую многими, роль играет известный из теории "эффект масштаба". Характерные примеры связаны с выигрышем за счет экономии на условно-постоянных издержках, большей загрузки информационно-аналитической инфраструктуры и т.п.; важным источником положительной синергии является увеличение диверсификации (в том числе географической), что снижает общую рискованность операций. Это само по себе является стимулом для слияний банков, специализирующихся в разных областях деятельности; крупная организация обладает большим рыночным влиянием (market power), что исключительно важно в условиях банковской отрасли, где господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монополии (особенно на относительно замкнутых региональных рынках); как показывает опыт большинства стран, размеры банка сами по себе являются гарантией его надежности (так называемый эффект "too big to fail" - слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено “опекать” наиболее крупные банки, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими; распространение качественного менеджмента на поглощаемый банк и привнесение более совершенных технологий управления финансовыми потоками способны стать важным фактором успехов объединенной структуры.

В общем виде упрощенная формула одномоментного синергического эффекта выглядит следующим образом:

СЭt = D ПМt + D ПДt + ЭЗt - D ИНВt, где СЭt - синергический эффект в период времени t после поглощения, D ПМt - дополнительная прибыль от увеличения масштабов деятельности и выхода на новые рынки услуг, D ПДt - дополнительная прибыль от снижения риска за счет диверсификации активов, ЭЗt - экономия текущих затрат, D ИНВt - дополнительные вложения на модернизацию объекта. В свою очередь, суммарный ожидаемый синергический эффект рассчитывается как дисконтированная во времени сумма эффектов СЭt за вычетом непосредственных затрат на поглощение в начальный момент.

В то же самое время, ни в коем случае нельзя закрывать глаза на возможные отрицательные синергические эффекты поглощения, когда дополнительные доходы не покрывают всех издержек процесса объединения. Последние включают как прямые затраты, в частности, связанные с приобретением акций, выкупом обязательств и увольнением персонала, так и косвенные - например, первоначальное снижение управляемости объединенной структуры и падение качества деятельности по причине неизбежного повышения морального напряжения в сокращаемом коллективе.

Еще один мотив осуществления поглощений, в отличие от перечисленных выше, нерационален с точки зрения чисто экономической логики, будучи связан со спецификой эгоистического поведения менеджеров. Время от времени захваты осуществляются с целью создать иллюзию процветания в глазах акционеров. Волна слияний и поглощений в американской банковской индустрии в 80-е годы частично объясняется стремлением управляющих продемонстрировать хорошие показатели (рост курсов акций, оборотов и капиталов). Как правило, в таких ситуациях принятые решения оказываются неудачными, что, однако окончательно выявляется обычно лишь через несколько лет после поглощения.

Вообще говоря, объективную (но не безошибочную) оценку результатам слияния дают котировки фондового рынка, являющиеся отражением усредненных ожиданий дисконтированного потока доходов от сделки. Если рыночная капитализация объединенной структуры возросла в сравнении со стоимостью слившихся организаций, то объединение характеризовалось положительной синергией. К сожалению, этот простой и наглядный метод вряд ли сегодня может быть использован в России, поскольку примерно три пятых отечественных банков по форме своей организации являются паевыми, и даже ценные бумаги подавляющего большинства акционерных банков (кроме квазисекьюритизированных просроченных долгов) никогда и нигде не котировались. Поэтому критерии эффективности каждой конкретной сделки, связанной со слиянием, представляются нам трудноопределимыми.

Недавние исследования американских ученых (Houston J.F., Ryngaert M.D. "The Overall Gains from Large Banks Mergers," Madura J., Wiant K.J. "Long-Term Valuation Effects of Bank Acquisitions, "Journal of Banking and Finance, December 1999), проанализировавших слияния и поглощения крупных банковских структур США за период 1983-1991 гг., проливает свет на ряд аспектов консолидации банковского капитала.

Во первых, результаты слияния "похожих" банков, оперирующих на одних и тех же рынках, как правило, оказываются намного лучше, чем при объединении относительно разнородных организаций. Тем самым утверждается, что диверсификация (пожалуй, кроме географической) препятствует экономии на издержках и, следовательно, как фактор синергии имеет ограниченное значение (по крайней мере, в краткосрочном аспекте).

Во-вторых, чем хуже результаты поглощаемого банка (естественно, до определенного предела), тем лучше будут итоги слияния. Это происходит из-за оперативного устранения "узких мест" и неэффективности управления вследствие достаточно простых мероприятий по оздоровлению менеджмента.

В-третьих, как показывают результаты обследований, наиболее важным условием успешности поглощения является уровень профессиональной подготовки управленческого персонала банка-объекта. Именно на соблюдение этого условия обычно в первую очередь обращают внимание эксперты, разрабатывающие стратегию слияния.

Наконец, вопреки сложившемуся убеждению, нет оснований ожидать каких-то фантастических отдач от слияния самых крупных банков. Действительно, они обычно далеко не самые прибыльные, к тому же необходимую после объединения реорганизацию управления для них проводить сложнее всего. Да и позитивные результаты слияния обычно проявляются далеко не сразу, что вызвано огромными одномоментными издержками самой процедуры объединения, и эти издержки еще выше для быстрорастущих структур в финансовой сфере экономики (порядка 70% крупных банковских слияний и поглощений первоначально приводили к снижению отдачи на капитал).

Объединение крупных организаций почти всегда представляет собой крайне болезненный процесс. Для примера возьмем недавнее слияние двух ведущих коммерческих банков соседней Финляндии (Kansallis-Osake-Pankki и Unitas), которое, по единодушному мнению экспертов, было продиктовано необходимостью создать финансовую организацию, конкурентоспособную и на финском рынке, куда все более активно проникают крупнейшие шведские банки, и за рубежом, в том числе в прибалтийских государствах (где, кстати, в этом году банки также начали активно объединяться) и России. При этом к 1997 году планируется закрыть примерно половину отделений объединенной организации, сократив при этом персонал на две трети. Разумеется, упомянутые выше слияния американских и японских банков также не пройдут без сучка и задоринки.

Это может показаться парадоксальным, но согласно данным статистики ЦБ темпы объединения российских банков в текущем году сильно замедлились. Однако, по нашему мнению, это далеко не так.

Во-первых, в банковской отрасли происходят серьезные качественные изменения под воздействием уже упоминавшихся общеэкономических факторов. В частности, кризис рынка МБК со всей остротой обнажил ухудшающееся положение ряда средних и малых банков. Это позволяет предположить, что не за горами крах множества банков и масштабное перераспределение капиталов.

Во-вторых, в самой индустрии поглощений наметились коренные сдвиги. Региональные банки сегодня используют процедуры слияния не только из сиюминутных соображений выживания, но и преследуя стратегическую цель - составить конкуренцию столичным банкам в общероссийском масштабе (подобные процессы активно развиваются, к примеру, в Ростовской, Тверской и Брянской областях). Когда этот материал уже готовился к печати, появилось сообщение о предстоящем слиянии крупнейших банков Самарской области (Автовазбанк, Средневолжский коммерческий и Волго-Камский коммерческий банки), причем объединенный банк сможет претендовать на место в первой российской десятке. Действительно, существует несколько основных форм поглощений в банковской индустрии. Первой, и наиболее типичной для ситуации банковского кризиса является приобретение всех активов и обязательств поглощаемого банка (банка-объекта). При этом последний добровольно, то есть с согласия держателей акций (паев), превращается в филиал основного банка. Акции банка-объекта могут покупаться, а могут и обмениваться в заранее оговоренной пропорции на акции банка, осуществляющего поглощение (использование последнего способа либо в чистом виде, либо в комбинации с денежной компенсацией наиболее распространено). Таким образом, бывшие собственники банка-объекта могут стать совладельцами банка, реализовавшего захват.

Второй формой поглощения является скупка акций с целью получения контрольного пакета банка-объекта и превращения его в дочерний банк. Это может осуществляться либо открыто, путем официального предложения акционерам (через средства массовой информации при значительной распыленности собственников) продать принадлежащие им акции, либо в скрытой форме, если это не запрещено законом. В некоторых случаях возможна дополнительная добровольная эмиссия акций для выкупа поглощающим банком (дополнительная эмиссия также часто используется потенциальным объектом в качестве защиты от нежелательного поглощения).

Третьей формой частичной реализации поглощений является приобретение реальных банковских активов, например, филиалов банка-объекта, представляющих особый коммерческий интерес. Наконец, своеобразный способ косвенного поглощения заключается в переманивании выгодных крупных клиентов.

Данные ЦБ охватывают только ситуации формального прекращения действия банковской лицензии в связи с преобразованием в филиал другой структуры (первая форма поглощения). Разумеется, многочисленные случаи поглощений, связанные с установлением финансового контроля без изъятия лицензии или частичного отчуждения активов (вторая и третья формы), оказываются при этом неучтенными.

Существуют и другие признаки того, что статистика знает не все о слияниях - замедление в 1995 году темпов прироста численности вновь регистрируемых банков, а также заметное сокращение числа ликвидируемых. Тем не менее, судя по нарастающему количеству сообщений о готовящихся слияниях, о заключении соглашений, направленных на объединение усилий банков в той или иной конкурентной сфере, второе полугодие с точки зрения банковских слияний обещает быть гораздо продуктивнее первого.

По нашему мнению, консолидация банковского капитала в России - процесс объективный и в целом позитивный. Несмотря на сходство по форме с аналогичными тенденциями в развитых странах, этот процесс, по всей видимости, будет характеризоваться рядом специфических черт, среди которых имеет смысл выделить следующие:

неразвитость фондового рынка и традиции двойной бухгалтерии обусловят по преимуществу скрытый характер преобразований собственности;

по крайней мере в ближайшее время будет преобладать акцент на внутрирегиональных объединениях;

не исключено, что в случае дальнейшего обострения проблем банковского сектора, опасаясь системного кризиса, ЦБ будет вынужден установить преференциальный режим для банков, поглощающих неплатежеспособных собратьев.

Имеется еще один важный аспект проблемы слияний и поглощений. Не за горами открытие доступа иностранным банкам на российский рынок и, соответственно, снятие неформальных барьеров их функционированию за рубежом. По мнению руководителя группы экономических проблем Аналитического управления президента Михаила Делягина, лишь немногие из отечественных банков смогут выйти на мировые финансовые рынки и достойно конкурировать с иностранными структурами в России. Уместно будет напомнить, что суммарный (!) объявленный капитал всех 2568 российских банков на 1 июля 1995 года составлял 8,2 трлн. руб., что, при использовании более-менее реальных коэффициентов пересчета, соответствует аналогичному показателю одного (!) крупного американского банка.

Dresdner Bank с Deutsche Bank.

Провал проекта слияния первого и третьего по величине банков ФРГ вызвал нервозность рынков, политиков, аналитиков и самих участников несостоявшейся сделки. Непосредственной реакцией биржи на сенсационное сообщение о срыве сделки стал рост курсов акций этих банков — они поднялись примерно на четыре процента.

По оценке ведущего банковского эксперта ФРГ Вольфганга Герке, срыв сделки нанес огромный ущерб репутации всех кредитных институтов страны. C его точки зрения, решение о прекращении борьбы за слияние в корне неправильно. Участник финансового рынка не имеет право сеять неуверенность среди клиентов и акционеров. По этой же причине Герке счел вероятную отставку двух глав правления банков очередной ошибкой, и далее дезориентирующей участников рынка (утром 7 апреля было объявлено об отставке Б. Вальтера с поста шефа Дрезднер банка).

Глава Дойче банка Рольф-Эрнст Бройер обвиняется коллегами в неспособности провести свою линию в споре вокруг запланированной продажи дочерней инвестиционной структуры Дрезднер банка в Лондоне — «Кляйнворд Бенсон».

Дойче банк настаивал на том, чтобы основу инвестиционного банковского дела будущей структуры составило его дочернее предприятие «Дойче Морган Гренфелл» и американский банковский дом «Бэнкерс траст». Предложенный Дрезднер банку вариант предусматривал, что 90 % инвестиционного бизнеса будущей структуры будет приходиться на долю Дойче банка и только 10 % — на Дрезднер банка. Аналитики поэтому полагают, что сделку провалили не «верхи», а «удельные князья» двух банков — их лондонские филиалы, занятые в сфере инвестиционного бизнеса. Руководство «Кляйнворд Бенсон», например, заявляло, что каждый его сотрудник приносит больше прибыли, чем сотрудник инвестиционного бизнеса Дойче банка в Германии, а в ряде областей— например, в предоставлении консалтинговых услугах по внутригерманским поглощениям и слияниям — вообще опережает Дойче банк.

Эксперты убеждены, что Дойче банк устоит в одиночку и останется пока крупнейшим банком ФРГ и мира, хотя ему придется пересмотреть свою стратегию и какое-то время «зализывать раны». На конференции во Франкфурте, состоявшейся после объявления о срыве сделки, Рольф-Эрнст Бройер заявил, что его банк не будет искать нового партнера для слияния, а сосредоточит все усилия в сфере электронной коммерции и управления имуществом.

По оценкам специалистов, больше всего проиграл «Дрезднер». Предоставленный самому себе, он по всей вероятности, потеряет самостоятельность. Теперь, пишет «Зюддойче цайтунг», «враждебное поглощение зарубежным институтом — только вопрос времени».

Выигравшей от проваленной сделки стороной практически единогласно признан «Дрезднер Кляйнворд Бенсон». Он получил «паблисити» в качестве «жемчужины инвестиционного бизнеса» и, кроме того, мандат на оказание консультационных услуг от британского лидера туристического бизнеса «Томсон трэвел груп» в его борьбе против германского туристического гиганта «Це-унд-эн».

Еще одной стороной, затронутой провалом слияния, являются руководители банков и банковские служащие. Член правления профессионального союза служащих ФРГ Герхард Реннер ожидает смены руководства банков и резкого сокращения их персонала. Профсоюз работников торговли, банков и страховых компаний подверг критике непрофессиональный подход высшего менеджмента к слиянию. По мнению руководства профсоюза, вследствие грядущих структурных изменений в банках из 770 тыс. сотрудников кредитных институтов 30 процентов потеряют рабочие места в обозримом будущем.

Два крупнейших немецких банка Dresdner Bank AG и Commerzbank AG заявили о прекращении переговоров о возможном слиянии банков. До этого Dresdner Bank вел переговоры с одним из своих крупнейших конкурентов - Deutsche Bank, которые также окончились ничем.

Причиной краха переговоров в обоих случаях стала жесткая позиция руководства Dresdner Bank по вопросу стоимости последнего при объединении.

Результатом неудачных переговоров Dresdner Bank AG и Commerzbank AG явилось резкое падение цен на акции обоих банков, причем Dresdner Bank пострадал больше.

KOOKMIN BANK - HOUSING AND COMMERCIAL BANK

Протесты против слияния двух южнокорейских банков будут продолжены

Шесть дней длились акции протеста тысяч банковских служащих Южной Кореи, пытающихся помешать планам слияния двух крупнейших банковских объединений страны - Kookmin bank и Housing and Commercial Bank. Более 1200 отделений этих двух банков по всей стране закрылись из-за забастовки. Сегодня утром полиция при поддержке вертолетов разогнала демонстрантов, вытеснив их силой из занятых ими зданий банков недалеко от Сеула. В результате двухчасовых столкновений манифестантов с полицейскими более десяти человек получили ранения. "Забастовка не окончена. Мы проведем более крупные акции протеста, пока правительство не откажется от своих планов по слиянию банков", - заявили представители профсоюза банковских работников.

CHEMICAL BANK - MANUFACTURES HANOVER TRUST

Банки извлекли из процессов слияния немало уроков, и эти уроки могут пойти на пользу любому руководителю службы информационных систем.

Когда в 1991 году Chemical Bank приобрел Manufacturers Hanover Trust, процесс консолидации оказался мучительно болезненным и затянутым, а ожидаемого сокращения расходов удалось достичь лишь через несколько месяцев. В департаментах информационных систем картина паралича работ по анализу ситуации оживлялась лишь "войнами" между руководителями, опасающимися за свое будущее.

Но уже четыре года спустя, при слиянии того же Chemical Bank с корпорацией Chase Manhattan, план консолидации разных технологий был тщательно продуман, четко и быстро реализован - на это ушло в несколько раз меньше времени, чем при объединении Chemical Bank с Manufacturers Hanover.

"Опыт дает отдачу, - говорит Стив Шейнхейт, старший вице-президент по корпоративным системам и архитектуре корпорации Chase Manhattan, сыгравший ключевую роль в обоих слияниях. - Первое слияние нас многому научило".

Действительно, компании, вовлеченные в не так давно объявленные "мегаобъединения" - Bank America и National Bank, Citicorp и The Travelers Group, First Chicago NBD и Banc One, Well Fargo&Co и Norwest, могли извлечь немало опыта из длительной и пестрой истории слияния банков. Эта история показывает, что банки должны осуществлять такое слияние быстро, технически хорошо продуманно и с большим вниманием к проблемам людей. Лишь в этом случае они смогут сохранить привязанность своих клиентов и извлечь те преимущества, которые они надеялись получить от объединения.

В слиянии банков решающее значение имеет такой фактор, как быстрота. Банки обещают акционерам крупную экономию за счет объединения систем и внутренних процессов в части back-office, поэтому руководители информационных систем испытывают на себе огромное давление - им необходимо в сжатые сроки обеспечить "наращивание экономии", избавившись от лишних приложений и закрыв ненужные центры хранения данных.

В процессе слияния Chemical Bank и Manufacturers Hanover коллектив, осуществлявший преобразования, потратил не один месяц, чтобы решить, какие же из тысяч банковских приложений, центров данных и сетей следует сохранить, а какие - продать, выбросить или сдать в утиль. На основе этих решений из персонала двух банков была набрана новая группа руководителей службы информационных систем.

А при слиянии Chemical Bank и Chase Manhattan такой коллектив был подобран практически сразу, после чего он как единое подразделение приступил к отбору информационно-вычислительных ресурсов. "Это позволило нам принимать решения, ориентируясь на выбор наилучших систем, и делать это максимально быстро. Данному процессу уже не препятствовали конфликты и конкуренция между менеджерами", - заметил Стив Шейнхейт.

Эксперты считают, что планирование имеет не менее важное значение и в отношении таких ресурсов, как кадры. Рик Алден, вице-президент по специальным проектам корпорации First Union, работал над объединением около 20 банков. По его словам, после объявления о слиянии реализация системных проектов практически прекращается. "Чего же можно ожидать от людей, обычно очень занятых, но вдруг оказывающихся не у дел? - говорит он. - Ползут слухи, а это ничего хорошего не несет".

Крупный транснациональный банк CHASE MANHATTAN предлагает всем другим банкам шесть критериев выбора лучших в своем классе систем при слиянии двух банков:

Способность к масштабированию и возможность справляться с большой нагрузкой.

Способность к поддержке и сопровождению систем в процессе их эксплуатации.

Функциональные возможности.

Соответствие долгосрочным стратегиям банка.

Доступность специалистов нужной квалификации для поддержки систем.

Стоимость преобразования, сопровождения и эксплуатации

Каждому критерию присваивается вес, а системам - рейтинг и баллы.

Алден считает, что людей нужно загрузить работой, пусть это будет хотя бы подготовка инвентарных описей и документации по своим системам.

Эксперт Дейл Террелл, возглавлявший службу информационных систем в корпорации Security Pacific и в Banc One в процессе почти трех десятков слияний, советует выше поднять важность работ по конверсии систем. "Не позволяйте людям укрепиться в ощущении, что раз приобретение совершилось, то все ужасы уже закончились и можно заняться обычной рутинной работой", - говорит он.

Дейл Террелл считает, что банкам, часто осуществляющим слияния, таким как Banc One, следует выделить специальную группу по объединению информационных систем. Эта группа должна располагать своими вычислительными ресурсами, документированными процедурами и заготовками программного обеспечения для многократного использования в процессах конверсии систем.

"Хорошие специалисты всегда могут найти работу где-то еще, поэтому важно немедленно привлечь их и дать почувствовать, что перспектива их карьеры отнюдь не ухудшилась, - советует Роберт Лэндри, директор банковской группы The Tower Group, занимающейся анализом технологии финансовой отрасли. "Если же считают, что ваш банк ведет "захватническую" политику, то вы вряд ли получите специалистов, поскольку они уже будут иметь другие планы", - заметил он.

Лэндри рассказывает, что компания Wells Fargo использовала такой "захватнический" подход при приобретении в 1996 году банка First Interstate, а в результате потеряла ключевых специалистов по информационным системам и деловых людей из First Interstate, что дорого ей обошлось. "Фактически они потеряли всех людей, которые знали, как работают их системы", - вспоминает Лэндри.

Враждебное отношение со стороны сотрудников First Interstate и уход людей привели к тому, что на Wells Fargo обрушилась масса проблем с системами. Миллионы долларов на депозитах оказались помещенными не на те клиентские счета, с чеками приходилось разбираться неделями, автоматизированная телефонная система обслуживания банковских операций не функционировала несколько дней, отменялись или задерживались прямые вклады. Клиенты стали разбегаться, а депозиты, доходы и цены на акции банка заколебались. За один квартал прошлого года банк потерял из-за этой неразберихи 180 млн. долл.

Официальные представители Wells Fargo отказались дать интервью.

Стив Шейнхейт считает, что есть способы ускорить процесс консолидации систем, отличающиеся пониженным риском. При слиянии Chemical Bank и Manufacturers Hanover группа, осуществляющая переход, рассматривала каждое приложение отдельно, руководствуясь сравнением средств и функций. Между тем при слиянии Chase и Chemical Bank около 2500 приложений было объединено в 67 логически связанных групп и решения о том, какую из систем следует оставить, принимались по группам. Этот выбор основывался всего лишь на шести критериях (см. врезку), а не на длинном списке средств.

Кроме того, по словам Стива Шейнхейта, сокращение времени выбора позволяет сэкономить немало сил, затрачиваемых на создание интерфейсов между несовместимыми системами.

Дэвид Ячино из BostonBank сказал, что проблема 2000 года решалась им еще в 1996 и 1997 годах, в процессе слияния банков Bank of Boston и BayBank

Вот еще один способ "быстрого старта" при консолидации систем. Он состоит в привлечении информационной службы еще до окончательного принятия решения о слиянии, на этапе предварительных переговоров. В этот период определяются финансовые условия слияния, зависящие от планируемого времени объединения и ожидаемой от него экономии.

Дуэйн Петерсон, консультант по информационной технологии и бывший директор информационной службы компании Merrill Lynch&Co, отметил следующее: "Нередко сотрудники информационной службы не принимают участия в переговорах на раннем этапе, однако они должны при этом играть главные роли, поскольку им предстоит дать разумные оценки времени и экономии затрат".

Рик Алден говорит, что он всегда участвовал в определении сроков и составлении оценок экономии затрат. "После объявления о слиянии у нас уже были установлены сроки конверсии систем и, располагая предварительной информацией, мы с самого начала имели некоторый задел", - добавил он.

Алден отметил также, что для надежного управления проектом на практике необходимы "перечни задач с контрольными точками, перечни проблем процедуры ознакомления с ними ответственных лиц". Банк First Union, насчитывавший за свою историю более 80 слияний с другими банками, документировал свои процедуры преобразования систем, получив таким образом некую "книгу рецептов".

Консультант по банковским технологиями Арт Джиллис, президент компании Computer Based Solutions, считает, что в группу слияния информационных систем должны входить следующие ключевые фигуры:

Менеджер проекта "с качествами военачальника и авторитетом главного администратора. "На случай затруднений он имеет прямой доступ к "красному телефону" и может связаться с президентом компании или советом директоров.

Старший технический специалист, который составит проект новой архитектуры. "Возможно, он выглядит немного странно, но это не мешает ему быть гением. Он знает, что и как работает".

Старший архитектор по бизнес-вопросам - сотрудник банка, "знающий, как выбрать систему коммерческих займов".

"Если я имею такую троицу, то 60% дела уже сделано, - полагает Джиллис. - У меня не должно быть никаких сомнений относительно этих ребят. Позднее я смогу перейти от качества к количеству. Мне понадобятся тысячи людей. Они будут необходимы, чтобы разбить этот огромный айсберг на маленькие кубики льда".

При слиянии банков особого внимания требовала проблема 2000 года. Некоторые эксперты, такие как Джо Бойвен, президент компании Global Millennium Foundation, считали, что слияние больших банков следует отложить до внесения всех изменений, обеспечивающих готовность к этой критической дате. По мнению Бойвена, если системы еще не подготовлены, то число изменений, которые придется вносить сотрудникам, отвечающим за слияние, будет так велико, что с ними просто невозможно будет справиться.

Бойвен считает, что банкам, которые ведут переговоры о слиянии, следует провести "тщательное технологическое исследование, выполненное экспертами по информационным технологиям, а не юристами и банковскими служащими". Дэвид Ячино, возглавлявший работы по решению проблемы 2000 года в банке BankBoston, сказал, что этот "проект тысячелетия" реализовывался еще в 1996 и 1997 годах, в процессе слияния банков Bank of Boston и BayBank, когда приоритетом была конверсия и консолидация систем. "Сегодня ни один банк, включая BankBoston, не может достичь той степени интеграции продуктов, которой мы добились в 1996 году, - вспоминает он. - У них просто не хватит на это времени из-за проблемы 2000 года".

Марк Родригес, возглавляющий финансовую отраслевую группу в компании American Management Systems, считает, что банки проделали неплохую работу по достижению той краткосрочной эффективности, которую ожидали получить в результате слияния. "Однако добиться сокращения затрат в течение года или двух может каждый, а что потом? - спрашивает он. - Что-то я не слышу обилия прогнозов относительно применения информационной технологии для основного направления ее использования - создания новых видов финансовых услуг. Я не думаю, что службы информационных систем достаточно хорошо оснащены для такого рода новаторских решений".

По мнению Родригеса, вычислительная и коммуникационная инфраструктура в большинстве банков не способствует нововведениям. Годы следования предписаниям и правилам сделали банковские системы окостенело-жесткими и превратили их в сверхсложные инженерные конгломераты. "Если я занимаюсь операциями с кредитными карточками, а кто-то рядом - продажей закладных, то я даже не смогу получить его записи о прибылях и потерях, - говорит Родригес. - Кроме электронной почты, нет никаких способов для совместного использования информации о клиенте или, например, о риске".

Действительно, в процессе слияния отделам информационных систем приходится учитывать противоречивые требования: добиваться повышения базовых финансовых показателей банка, с одной стороны, и соблюдать собственные бюджетные ограничения - с другой. Кроме того, была еще проблема 2000 года и необходимость новаторских решений. "Вы не можете просто направить свою энергию на слияние, - говорит Лэндри. - Ведь вы должны все время двигаться вперед с новыми банковскими продуктами".

SANWA - ASAHI - TOKAI

15 сентября 2000 года три крупных японских банка объявили о планах по слиянию Три японских банка, Sanwa, Asahi и Tokai объявили , что в апреле 2001 г. планируют создать совместную холдинговую компанию, а еще через год - объединить свои операции. По оценкам, активы объединенного банка составят $1,056 трлн., что сделает его третьим банком мира по этому параметру. Первое место достанется другому японскому банку, который будет сформирован в результате слияния банков Fuji, IBJ и DKB. Это слияние намечено на 2002 г. Активы будущего банка Fuji/IBJ/DKB оцениваются в $1,481 трлн.

Очевидно, что успешное экономическое развитие любой страны требует финансовых средств. Известны и источники, из которых они могут быть почерпнуты. Их всего четыре: ресурсы государства, иностранные инвестиции, накопления предприятий и сбережения населения. Проблема лишь в том, как эти средства привлечь, какому из источников отдать предпочтение. Ключом к экономическому подъему Японии, и не только Японии, как отмечают специалисты, является умение поставить на службу производству прежде всего денежные средства частных лиц. Не случайно в японской финансовой системе значительную роль играли и играют различные финансово-кредитные учреждения, аккумулирующие накопления граждан. Этот рассказ об одном из таких учреждений - банке Митиноку (The Michinoku Bank, Ltd.).

Банк Митиноку был создан 1 октября 1976 года в результате слияния банков Сэйва и Хиросаки Сого. Первый появился на свет в октябре 1921 года как Сберегательный банк расположенной на самом севере о. Хонсю префектуры Аомори. Второй - в июне 1924 года, менее чем через год после разрушившего Токио страшного землетрясения, когда было основано Общество кредитной взаимопомощи города Хиросаки, преобразованное впоследствии в банк Хиросаки Сого. Специфика деятельности данного и подобных ему обществ состояла в том, что деньги, собираемые определенной группой вкладчиков, предоставлялись не иначе, как членам той же группы. Это обстоятельство позволило Обществу кредитной взаимопомощи г. Хиросаки избежать проблем, связанных, в частности, с финансовым кризисом, потрясшим Японию в 1927 году. А сформировавшиеся в тот период принципы работы во многом послужили основой современной философии банка Митиноку.

Первый из этих принципов - принцип доверия. "Финансы - это доверие, - говорил последний президент банка Хиросаки Сого и первый президент банка Митиноку Б. Кародзи. - Кредитная взаимопомощь - это не просто разовый вклад, это длительная и сложная деятельность. Конечно, есть много фирм, которые раньше нас начали эту деятельность. Но мы приложим усилия, чтобы завоевать доверие, благодаря которому добьемся успеха..."

Заслужить доверие, полагал Б. Кародзи, можно лишь искренностью и преданностью клиентам. А чтобы все это воплотить в реальный бизнес, подчеркивал он, нужно, во-первых, разрабатывать идеи, а во-вторых, грамотно работать со средствами массовой информации, создавая нужный имидж банка в глазах общественности. Эти принципы - доверие, искренность, преданность клиентам - в дальнейшем, гласит официальная история банка Митиноку, трансформировались в его кредо: долговременное процветание вместе с населением региона.

При образовании банка Митиноку было сделано все для того, чтобы не утратить ничего из опыта, накопленного двумя его предшественниками. В то же время новый финансовый институт представляет собой не просто сумму достоинств составивших его частей, а качественно иное учреждение с оригинальной корпоративной культурой, способное осуществлять такие виды деятельности, которые были не под силу двум создавшим его банкам порознь.

Если банк Хиросаки Сого по общему объему капитала занимал в своей категории 21-е место, а банк Сэйва - 61-е место в своей категории региональных банков, то банк Митиноку с капиталом 350,2 млрд. иен сразу вошел в число нескольких крупнейших банков северо-востока Японии. На момент создания его уставной капитал составлял 2,8 млрд иен, а численность персонала - 2100 человек. Правда, для того, чтобы, как образно выразился нынешний президент банка Митиноку К. Дайдодзи, "цвета каждого из двух банков слились в единый новый цвет", "исчезли особенности каждого банка в отдельности, наступила гармония внутри одного банка", понадобилось почти двадцать лет.

В деле объединения пришлось преодолеть немало трудностей. Хотя в 1968 году был принят закон, разрешавший слияния финансовых институтов, на практике все оказалось сложнее. Министерство финансов, жестко контролировавшее финансовую сферу, опасалось, что массовое слияние небольших банков, к которым относились банки Хиросаки Сого и Сэйва, оставит без финансовой поддержки малые и средние предприятия, которые обслуживали именно они, а не крупные банки. Чтобы развеять эти опасения, тогдашний президент Хиросаки Сого Б. Кародзи, которому к началу 70-х годов перевалило за 90 лет, не жалел ни времени, ни сил. Каждый месяц он наведывался в управление банков Министерства финансов, где чаще всего получал ответ: "Сейчас не самое подходящее время. Подождите немного". В поисках поддержки коллег пришлось обойти или обзвонить около 100 других банков. К. Дайдодзи, возглавлявший тогда Токийский филиал Хиросаки Сого, добился аудиенции по этому вопросу у двух премьер-министров страны - К. Танака и М. Охира.

Когда же осенью 1975 года разрешение на слияние было наконец получено, возникла проблема эффективности вновь создаваемого учреждения. Министерство финансов настаивало, чтобы высокоэффективный банк был создан за 3 года, а руководство банка отводило на решение этой задачи 7 лет. Решение было найдено и здесь: были сокращены 15 филиалов двух банков, дублировавших друг друга в маленьких городах и деревнях. Лишь после этого слияние стало возможным.

Крупные банки при слиянии нередко сохраняют практически неизменными прежние структуры управления, в частности имеют по два отдела кадров, а руководство нового учреждения формируют пропорционально мощи участвующих в слиянии банков. Сравнительно небольшой банк позволить себе этого не мог. Поэтому, вспоминает К. Дайдодзи, было решено "перемешать всех - от членов совета директоров до рядовых сотрудников". Тому, кто выражал недовольство по этому поводу, К.Дайдодзи советовал: "Хотите выпить - пейте вместе с коллегами по филиалу". По его свидетельству, все так и делали.

Проблемы возникли примерно через десять лет после слияния, когда некоторые сотрудники среднего звена, как это обычно бывает, "выпали из общего течения", а причины этого стали искать в том, что они якобы "не подошли другому банку". И только несколько лет тому назад разговоры о том, кто является выходцем из какого банка, прекратились. Пройдя вместе со своим банком тернистый путь "слияния равных", К. Дайдодзи пришел к выводу, что лучше все-таки осуществлять "слияние как поглощение", когда с самого начала одна из сторон берет бразды правления в свои руки. Иначе процесс объединения идет не очень гладко и слишком затягивается.

Сегодня в банке Митиноку трудится около 1800 человек. Его суммарные активы на 31 марта 1996 года достигали 1648,1 млрд иен (15 498 млн долларов США). Коэффициент обеспеченности собственным капиталом составил 10,68%. Это можно расценивать как свидетельство надежности банка, поскольку по международным стандартам данный показатель не должен быть ниже 8%. В группе из 64 имеющихся в Японии региональных банков банк Митиноку занимает 8-е место по удельному весу собственного капитала, и 1-е место среди банков северо-востока Японии и острова Хоккайдо по обеспечению акций капиталом (575 иен на одну акцию). В последние 8-9 лет банк Митиноку лидирует и по относительному (в процентах) увеличению уставного капитала.

Спад, переживаемый японской экономикой с начала 90-х годов, не мог не отразиться и на состоянии финансовой системы. Сравнительно низкий спрос фирм на капиталовложения, незначительный рост потребительских расходов, снижение официальной учетной ставки Центрального банка Японии до рекордно низкого уровня 0,5%, необходимость списания долгов разорившихся фирм по жилищному кредитованию - все это усилило конкуренцию в финансовой сфере, поставило банки в сложные условия. Дело дошло до того, что в конце прошлого года впервые за всю послевоенную историю страны по указанию Министерства финансов был закрыт один из крупных региональных банков, погоревший на субсидировании операций с недвижимостью.

Не миновали трудности и банк Митиноку. В 1996 финансовом году его чистые доходы сократились по сравнению с предыдущим годом на 78,3% и составили 1,1 млрд иен (11 млн долларов США). Тем не менее руководство банка было настроено оптимистично. Основанием для этого, полагало оно, служит, помимо всего прочего, сравнительно небольшой процент "плохих долгов": кредиты официально обанкротившимся компаниям составляют 0,33% от общей суммы выданных кредитов, другие кредиты, по которым клиенты оказались неплатежеспособными, - 0,72%, кредиты, по которым получение процентов временно прекращено или размер процента ниже официальной учетной ставки, - 1,23%.

К моменту рождения банка Митиноку, как отмечают его историографы, в экономике префектуры безраздельно господствовал банк Аомори. Появление же у последнего равноценного конкурента усилило соперничество в финансовой сфере региона и в конечном счете способствовало улучшению обслуживания как предприятий, так и частных лиц. Хотя банк Митиноку - официально утвержденный банк префектуры, право открывать счета, на которые переводится зарплата служащих администрации префектуры, работников сферы образования, сотрудников коммунальных служб и полиции местных городов, ему приходится завоевывать в жесткой конкурентной борьбе.

Острым является соревнование и в той области деятельности, которая рассматривается руководством банка Митиноку в качестве ключевой. Речь идет о выполнении им взятой на себя роли "семейного банка". "Активно работая с самой маленькой ячейкой общества - семьей - и предоставляя ей максимально разнообразные банковские услуги, - говорил в одном из своих интервью К. Дайдодзи, - мы будем тем самым способствовать ее благополучию, а следовательно, и процветанию всего нашего региона". Отсюда стремление как можно полнее и лучше удовлетворять запросы прежде всего граждан, рядовых клиентов. Банк Митиноку первым в Японии стал использовать при разработке банковских продуктов изображения персонажей из мультфильмов, активно включился в эксперимент по внедрению "электронных" денег. В 1995 финансовом году он одним из первых в Японии предложил такую форму обслуживания, как сопровождавшееся розыгрышем призов по жребию открытие срочных вкладов, начал предоставлять ссуды на покупку жилья с возможностью выбора фиксированной процентной ставки на определенный период, продлил время работы банкоматов в рабочие дни и т.д. В итоге из общей суммы сделанных в банк вкладов (1475 млрд иен) на долю частных лиц приходится сейчас почти 68%.

Банковское обслуживание частных лиц - это упорный и кропотливый труд, который, однако, редко пропадает даром. По крайней мере в банке Митиноку убеждены, что именно упор на сделки с частными лицами, а также с мелкими и средними предприятиями помог избежать многих негативных последствий лопнувшего в начале 90-х годов так называемого мыльного пузыря в японской экономике.

Работа с индивидуальными клиентами - "розничное банковское дело" - представляет собой сердцевину рассчитанного на период с апреля 1995-го по март 1998-го седьмого по счету среднесрочного плана хозяйственной деятельности банка Митиноку. План предусматривает увеличение вклада банка в экономику региона, более эффективное управление рисками, повышение квалификации персонала и другие задачи. Для их решения каждому сотруднику предлагается действовать, руководствуясь тремя принципами: собирать информацию о клиентах, чутко улавливать их нужды, удовлетворять их потребности; вести работу так, чтобы с минимальными затратами добиваться максимальных результатов; работать головой, двигаться, проливать пот. И, судя по всему, призывы трудиться в таком духе имеют под собой довольно веские основания.

В нынешней Японии, как отмечает президент банка Митиноку К. Дайдодзи, "темпы развития центра, где все сконцентрировано, и провинции очень сильно различаются". В финансовой сфере это проявляется в резком падении спроса на капитал в провинции. Если в среднем по стране отношение суммы выданных кредитов к объему вкладов для региональных банков достигает 78,9-80%, то для банковских учреждений северо-востока Японии этот показатель составляет всего 68%, для банка Митиноку 70%.

Сохраняя и в этой непростой ситуации приверженность своему управленческому кредо: "Долговременное процветание вместе с населением региона", банк Митиноку принимает различные меры, призванные способствовать оживлению экономики префектуры Аомори. Так, в апреле 1996 года для содействия венчурным предприятиям и поддержки новых видов предпринимательства им были созданы фирма "Митиноку капитал" и Фонд кредитов венчурному бизнесу.

Одна из главных ролей в экономическом развитии префектуры отводится ее международным связям. В процессе интернационализации бизнеса, по словам К. Дайдодзи, финансовые институты обычно лишь содействуют предприятиям в их продвижении за рубеж. В Аомори же фирм, способных вести дела в других странах, пока немного. Поэтому банк Митиноку занялся подготовкой за границей финансовой и технологической почвы, по которой впоследствии будут ступать компании префектуры. Продвижение по этой схеме в Далянь и на Филиппины, считает руководство банка, оказалось успешным. Осуществляя такую деятельность, подчеркивает К.Дайдодзи, "мы надеемся не столько увеличить доходы банка, сколько открыть новые перспективы для префектуры Аомори, которая является весьма закрытым регионом". Шаг за шагом банк Митиноку расширяет свое присутствие на мировых финансовых рынках. В 1990 году в Нью-Йорке открылось его первое зарубежное представительство. Два года спустя - второе, в Гонконге. С целью содействия работающим в этом регионе фирмам в 1994 году здесь же была создана первая заграничная дочерняя финансовая компания банка - "Митиноку Файнанс".

1995 год был отмечен в истории банка Митиноку целой серией событий, связанных с Россией. В апреле этого года благодаря инициативе банка регулярные авиарейсы связали между собой Аомори и Хабаровск, а в июле было открыто его представительство в Южно-Сахалинске. Это второе по счету представительство японских банков в России (после представительства Банка Токио в Москве) и первое - на российском Дальнем Востоке. В этом же году банк Митиноку участвовал в выставке-ярмарке "Дни Аомори в Хабаровске", спонсорами которой стали администрация префектуры и Общество по развитию международных связей префектуры Аомори. В рамках программы приема стажеров из-за рубежа банк Митиноку впервые принял трех представителей российских банков.

По данным РИА "Новости", банк Митиноку передал Хабаровской краевой клинической больнице в качестве безвозмездного дара аппарат "искусственная почка", а медицинским учреждениям Хабаровска и Сахалина были подарены 20 мониторов для диагностики, автобус-рефрижератор, несколько партий медикаментов и медицинского оборудования. В том же 1995 году Хабаровская городская Дума, учитывая большие заслуги президента банка К. Дайдодзи в развитии дружеских связей Хабаровска и Аомори, избрала его почетным гражданином города. Он также удостоен звания "Почетный гражданин г. Южно-Сахалинска".

Нынешняя деятельность банка Митиноку в России, как отмечает его руководство, "носит в основном наблюдательный характер", хотя благодаря оказываемой им безвозмездной помощи и выходит за эти рамки. По всей видимости, время активных действий наступит для него тогда, когда начнется разработка с участием японских компаний нефтяных и газовых месторождений на шельфе Сахалина, что, как прогнозируется, вызовет экономический бум в регионе.

Пока же банк Митиноку занят главным образом формированием предпосылок для успешной деятельности на международной арене. Более половины его сотрудников уже побывали в Нью-Йорке. Он регулярно командирует своих представителей в Россию для изучения экономики нашей страны. Организовано обучение персонала английскому и китайскому языкам. Иными словами, банк загодя готовится к разрешению тех проблем, которые ожидают его в будущем. И когда о нем говорят, что он "в какой-то степени опережает время", то это означает, что банк Митиноку уже сегодня целеустремленно и последовательно создает условия для грядущего динамичного развития префектуры Аомори, благополучия ее жителей и для собственных завтрашних достижений.

В результате объявленного в конце августа этого года слияния трех ведущих японских банков - инвестиционного Индустриального банка Японии (ИБЯ) и двух коммерческих - "Фуджи" и "Дайити-Канге бэнк" (ДКБ), возникает невиданная по мощи финансовая группа.

И хотя собственного названия у этого "мегабанка" пока нет, известно, что по величине своих активов он почти в 1,5 раза превосходит формально остающийся еще на сегодня "первым номером" в мировом списке германский "Дойче банк". Который, кстати, в свое время, дабы стать сильнейшим, также объединился - с американским "Бэнкерз Траст".

Это событие было в целом положительно воспринято на финансовых рынках, ибо вносит определенную ясность: начавшийся несколько лет назад процесс реструктуризации японских банков вступил в решающую фазу. Прежде он протекал, по оценкам специалистов, весьма неровно, порой с драматическими последствиями. Наряду со "старыми" банками многие из вновь созданных кредитных учреждений не только оказались неэффективными, но просто перестали существовать.

Все это - результат "финансового взрыва", обрушившегося в прошлом году на экономику Страны восходящего солнца. Убийственный заряд накапливался в течение почти всего периода 90-х годов, характеризовавшихся "разгулом" спекулятивной конъюнктуры. Вместе с гипертрофированным спросом на различных финансовых рынках отмечалась тенденция к застою в реальной экономике.

Эксперты полагают, что именно благодаря ускорению процессов перестройки в финансово-кредитной сфере (а упомянутого слияния банков ожидали давно) в Японии наметилось в последние месяцы определенное оживление экономики. Двое из участников новой банковской группы имеют самую крупную депозитную базу, а третий известен как финансовая опора для промышленных инвестиций. "Этот гигантский тройственный союз, - отмечает газета "Нихон Кейзай", - может дать толчок изменению не только финансовой системы, но и всего экономического ландшафта".

В правительственной комиссии по реструктуризации банков полагают, что всего через несколько лет в Японии будет насчитываться не более четырех "супермощных" банков со всеобъемлющей операционной сетью (против 17 крупных банков в настоящее время), многие из которых - региональные. Среди "кандидатов на выбывание" в развернувшейся гонке называют прежде всего банки "Санва" и "Сакура". Два других - "Токио-Мицубиси" и "Сумитомо", интегрированные в мощные промышленно-финансовые структуры, - имеют лучшие шансы на выживание.

Но дело далеко не исчерпывается количественной стороной. Да, масштабы новой финансовой группы воистину громадны - консолидированные активы превышают 142 трлн. иен (или около 1,5 млрд. долл.), а численность только банковских служащих составляет около 35 тысяч человек. Главное же заключается в том, что предусматривается гораздо более эффективный и гибкий, как надеются авторы проекта, механизм взаимодействия столь крупных финансово-экономических интересов. Согласно заключенному трехстороннему соглашению до октября 2000 года должен быть создан совместный финансовый холдинг, под эгидой которого будут реструктурированы (объединены и при необходимости переориентированы) основные направления деятельности партнеров - коммерческие депозитные банки, инвестиционные банки и финансовые компании. Показательно, что в результате осуществления реструктуризации весьма значительно сократится указанная численность занятых в рамках финансового концерна - примерно на 6000 человек.

Эта тенденция к одновременному росту концентрации и сокращению издержек в финансовой индустрии (как все чаще называют сегодня кредитно-денежную сферу) является общемировой. Она диктуется усилением проникновения на внутренний, в частности японский фондовый и кредитный, рынок заграничных компаний и банков, лучше оснащенных современными, более совершенными финансовыми инструментами (особенно для страхования от всевозрастающих рисков). "Современный банк не может более удовлетворяться только тем, что он крупный банк", - констатирует в данной связи известная газета деловых кругов "Асахи".

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

В связи с ожидаемым снятием ограничений на деятельность банков США за пределами своих штатов банки, стремясь уменьшить затраты, ищут технологии, которые позволили бы им объединить разнородные системы, действующие в разных штатах.

Мысль о том, что нужно разрешить банкам действовать за пределами своего штата, давно считается в США разумной. Вопрос о таком разрешении касается миллионов людей. Так, огромное число жителей штата Нью-Джерси работает в Манхэттене, и большинство из них - клиенты того или иного нью-йоркского банка. Им было бы очень удобно иметь радом с домом в Нью-Джерси отделение своего банка, где можно оплатить чеки, получить деньги из банкомата или проверить состояние счетов.

Однако на протяжении почти всего двадцатого столетия банки Нью-Йорка не могли иметь отделений в Нью-Джерси: федеральные законы, принятые в давние времена, запрещали банкам заниматься обслуживанием клиентов за пределами своего штата. Мотивировка этого была очень простой: трудности, которые могут возникнуть у банка, не должны распространяться на другие штаты. За такую защиту банковской системы миллионам клиентов приходилось расплачиваться серьезными неудобствами.

Однако в последнем десятилетии эти ограды вокруг банков, стали рушиться - где-то законодатели постепенно начали смягчать ограничения на распространение банковской деятельности за границы штатов, а где-то сами банки стали находить лазейки как в местных, так и в федеральных законах. Это привело к массовому слиянию банков разных штатов. Появились банки-гиганты, например Citibank (Нью-Йорк), Banc One (шт. Огайо) и NationsBank (шт. Северная Каролина). Сегодня они доминируют в банковской сфере США.

Все же ограничения на деятельность банков за пределами своих штатов местами еще сохраняются, особенно на юге США, где соглашение Southeast Compact между девятью штатами служит серьезным препятствием для дальнейшей консолидации банковской сферы. Похоже, однако, что в 1995 г. конгресс США примет федеральный закон, отменяющий все ограничения на деятельность банков за пределами своих штатов.

Отменив эти ограничения, законодатели просто отразят реальность. Джозеф Лыняк (Joseph Lynyak), Вашингтонский юрисконсульт фирмы Mudge Rose Guthrie Alexandar & Ferdon, специализирующийся на правовом регулировании сферы финансовых услуг, считает, что технический прогресс в банковском деле за последние десять лет лишил смысла многие ограничения такого рода: "Современные банковские системы настолько переросли устаревшие ограничения, что ожидаемое законодательство - это просто признание реальности; оно позволит банкам законно делать то, что технически они могли делать уже давно."

Финансовые обозреватели считают, что окончательная отмена ограничений на деятельность банков за пределами своего штата откроет новый раунд консолидации банков. При этом, как и прежде при слияниях банков, основное внимание будет сосредоточено на технологии и на способах объединения различных компьютерных систем, установленных в отделениях банков в разных штатах. Быстрее всего и с наибольшей выгодой преимущество выхода банковской деятельности за пределы штата может быть реализовано в области технологии работы банков с клиентурой.

Так, руководство нью-йоркского банка, покупающего один банк в Южной Каролине, другой - в Канзасе и третий - в Орегоне, понимает, что объединение принципиально различных технологий трех вновь приобретенных банков позволит сэкономить миллионы долларов. По оценке одного эксперта в области банковских технологий, "объединение систем вполне может уменьшить расходы более чем на 20%".

Экономия затрат - один из основных факторов, заставляющих конгресс США положить конец ограничениям на деятельность банков за пределами своего штата. Конгрессмены надеются, что разрешение банкам свободно распространять деятельность за пределы своего штата даст эффект масштаба, который позволит снизить затраты не только банкам но, что не менее важно, и клиентам.

В некоторых штатах банки, ведущие операции в других штатах, обязаны в каждом из этих штатов иметь доверенный банк, а каждый такой банк законно претендует на использование своего программного обеспечения для выполнения операций кредитования и ведения депозитных счетов. Руководство одного из крупнейших межрегиональных банков - банка NationsBank - считает, что интегрирование банковских программ работы с клиентурой в единый пакет позволит ему сэкономить миллионы долларов только за счет сокращения расходов на лицензирование и ведение программ. По мнению Джона Скерритта (John Skerritt), менеджера по финансовым услугам фирмы Andersen Consulting, банк NationsBank служит прекрасным примером того, какую выгоду может дать объединение технологий крупному банку, действующему в нескольких штатах. Он вспоминает, что, когда этот банк в 1991 г. начал вести операции в других штатах, его президент Хью Мак-Колл (Hugh McColl) сказал, что слияние позволит банку сэкономить более 400 млн. долл. На деле в результате интеграции поглощенных им банков NationsBank сэкономил почти 500 млн. долл. причем, по словам Скерритта, "почти вся эта экономия была достигнута благодаря технологии".

Подобно многим другим банкам, стремящимся добиться единства операций, выполняемых в разных штатах, банк NationsBank обратился за помощью к внешним специалистам по объединению технологических систем. Фирма Systematics из штата Арканзас, имеющая более 1000 банков-клиентов и разрабатывающая для них системы управления обработкой информации, средства связи для получения информации из внешних источников и прикладное программное обеспечение, установила в банке NationsBank пакет программного обеспечения для выполнения банковских операций с широкой клиентурой.

Этот пакет предназначен для выполнения всех операций, необходимых отделениям банка: ведения файлов с информацией о клиентах, обслуживания клиентов, ведение сберегательных и депозитных счетов до востребования, операций по коммерческим и потребительским ссудам, ведения контрольных бухгалтерских книг и, наконец, инкассирования. Когда это программное обеспечение было установлено во всех банках, каждый из них начал работать как часть единой системы. По словам Скерритта, "банк NationsBank стремиться стать Макдональдсом банковского дела". Тем не менее, не каждый банк хочет, чтобы во всех его отделениях использовалась одна и та же технология обслуживания клиентов, оказывались одни и те же услуги и работало одно и то же программное обеспечение. "Подход Макдональдса - «вкус гамбургеров и в Балтиморе, и в Бангкоке должен быть одинаковым» - годится не для всех банков, - говорит Роджер Оуэн (Rodger Owen), президент фирмы Systematics. - Некоторые банки решили сохранить в приобретенных ими банках прежние системы." Однако, по мнению Оуэна, "это слишком дорогое удовольствие". Так почему же не происходит немедленной интеграции? "Я думаю, - говорит Оуэн, - что это обусловлено желанием уменьшить разрушения в приобретенных банках в переходный период." Оуэн уверен, что в конечном итоге все банки осознают необходимость создания единой системной среды. "Экономические факторы консолидации настолько непреодолимы, что ими невозможно пренебрегать слишком долго."

Помощь в проведении необходимых изменений банкам, решившимся на объединение своих систем, могут оказать такие компании, как Systematics, Marshall & Isley и Hogan. Однако некоторые банки сами справляются с этой работой. Банк Citibank, быстро распространяющий деятельность по всей Америке за счет приобретения преимущественно обанкротившихся сберегательных и кредитных учреждений и создающий одну из крупнейших в стране сетей обслуживания клиентов, своими силами разработал систему интеграции технологий.

В банке Citibank за интеграцию архитектуры многих разнообразных банковских систем отвечал Ричард Мак-Кроссен (Richard McCrossen). Каким видится решение этой проблемы ему?

По словам Мак-Кроссена, интеграция была выполнена в три этапа. Сначала центры обработки данных, раскиданные по всем США, были сведены под одну крышу, где ряд систем был связан в "одну консолидирующую среду". Затем была выбрана общая платформа для программного обеспечения. За основу было принято программное обеспечение, используемое в Нью-Йорке, поскольку оно позволяет осуществлять контролируемую обработку огромных объемов информации. Затем это базовое программное обеспечение поочередно дополняли лучшим из того, что имелось на каждом из рынков, одновременно переводя каждый рынок в эту изменяющуюся по ходу дела среду. Скоро все наилучшее, что было на каждом рынке, стало доступным для всех рынков.

Наконец, были продуманы планы перестройки доставшихся в наследство систем, с тем чтобы они могли послужить и в будущем. Результаты всей этой работы оказались внушительными. "Если говорить только о центрах обработки данных и создании единой системы, то мы смогли уменьшить годовые затраты на технологическую сторону бизнеса на 130 млн. долл.", - сказал Мак-Кроссен. Если вначале банк Citibank имел 14 центров обработки данных, разбросанных по всей стране, то теперь у него только два центра. Вместо шести различных пакетов прикладного программного обеспечения, теперь он использует только один. И, наконец, если каждый регион, как правило, имел свой центр инкассового обслуживания клиентов (только в Нью-Йорке было три таких центра), то теперь банк имеет всего один такой центр - в Сан-Антонио (шт. Техас). Ожидается, что эти и некоторые другие изменения вскоре дадут банку Citibank экономию около 450 млн. дол. в год.

Однако банки стремятся к интеграции не только ради экономии. Все в большей и большей степени банки начинают понимать, что согласование и объединение технологий на уровне обслуживания клиентов может оказаться весьма прибыльным. Одна из банковских групп, First Interstate Bancorp из Лос-Анджелеса, уже оценила эти возможности. В начале 1994 г. она дала заказ аризонской фирме MicroAge на разработку компьютерных систем для всех 292 отделений банка в юго-западных штатах США.

Этот заказ обойдется группе First Interstate в 28 млн. долл., но она все же решилась на интеграцию своих систем и разработку единой платформы оказания услуг в 13 штатах, где работают ее отделения. В проект, который должен быть выполнен к середине 1995 г., входят установка новых персональных компьютеров с загруженным в них прикладным программным обеспечением на рабочих местах всех банковских служащих и кассиров, что будет способствовать оказанию комплексных банковских услуг. Руководство группы First Interstate надеется, что в результате автоматизации большинства банковских функций интегрированные системы позволят служащим банка уделять больше времени работе с клиентами.

Больше всего банки нуждаются в интегрировании систем в области оказания услуг клиентам, поскольку здесь это может способствовать росту доходов, а не только снижению затрат. "Легко видеть, что пакеты программ работы с клиентурой в системах обработки основных операций порядком устарели, - говорит Скерритт. - Реальные вложения в технологии направлены на сферу предоставления услуг - в каждую точку, где банк непосредственно общается с клиентом".

Клиент - это барин. Специалисты в области банковских технологий и эксперты по интеграции систем согласны в том, что при объединении систем на уровне отделений (как в рамках одного штата, так и в разных штатах) банки ни в коем случае не должны забывать, что любую работу нужно делать быстро. Эд Фураш (Ed Furash), вашингтонский консультант по проблемам управления сферой финансовых услуг, предупреждает: "Если вы собираетесь провести серьезные технологические изменения, выполняйте их все сразу, чтобы не создавать неудобств для клиентов дважды... Что действительно важно - это минимизация неудобств для клиента и максимизация отношения эффективности к затратам."

ФРАНЦИЯ

По сообщению "Financial Times", в начале февраля 1999 г. в Париже было объявлено о предстоящем объединении двух ведущих частных банков страны - крупнейшего "Societe General" и пятого по величине "Paribas".

В результате этого шага появилась крупнейшая во Франции, третья в Европе и четвертая в мире банковская группа "SG Paribas", рыночная стоимость которой превышает 30 млрд. евро. По общему размеру активов (750,6 млрд. евро) среди европейских банков она будет уступает только немецкому "Deutsche Bank" и швейцарскому "UBS". Новый банк возглавляет бывший президент "Paribas" А.Леви-Ланг, его заместителем является глава "Societe General" Д. Бутон.

Как отмечается, слияние банков осуществлено путем обмена 5 акций "Societe General" на 8 акций "Paribas". Слияние не привело к принудительным увольнениям части персонала этих банков во Франции, тогда как в зарубежных филиалах была проведена "соответствующая реструктуризация".

Общая численность служащих обоих банков внутри страны и за ее пределами составляет 70 тыс. человек.

Французские аналитики подчеркивают, что слияние не вызвало социального напряжения в стране в отличие от ранее планировавшегося сближения между "Societe General" и "Banque Nacional de Paris" ("BNP"), которое должно было вызвать существенное сокращение числа банковских служащих.

Президент Франции Ж.Ширак приветствовал решение о создании нового банка, отметив, что оно "направлено на укрепление и объединение французского банковского сектора". По его словам, Франция располагает густой и разнообразной банковской сетью, которая должна укреплять свои позиции перед лицом международной конкуренции.

Согласно заявлению А.Леви-Ланга, новый банк "SG Paribas" заинтересован в приобретении акций "Credit Lyonnais', приватизация которого должна быть завершена в ближайшее время.

Tokyo-Mtsubishi bank был образован в 1996 году от слияния банков Bank of Tokyo (1946) и Mitsubishi bank (1880). Головной офис банка расположен в Токио. Банк имеет широкую сеть филиалов, отделений по всему миру: Аргентина, Бельгия, Франция, Китай, Германия, Малазия, Португалия, Великобритания, США и другие страны. Общие активы банка по состоянию на 31 марта, 1999 года составили 618 млрд. долларов. Банк имеет участие в капиталах большого количества компаний и предприятий по всему миру. ОАО Банк "Павелецкий" имеет корреспондентские отношения без открытия счета с Tokyo-Mtsubishi bank, в Токио и корреспондентский счет в долларах США в Нью-йоркском отделении банка, через который может осуществлять прямые расчеты с банками во всех странах мира в долларах США. Использование данного корреспондентского счета позволяет банку осуществлять расчеты по системе SWIFT в максимально короткие сроки с уменьшением расходов за исполнение платежей.

А начиналось это слияние так: на Европейском континенте в ходе небывалой по своим масштабам и драматизму "биржевой схватки" рождается также новая финансовая империя. Этим летом Национальный парижский банк (НПБ) объявил о массовой скупке акций двух других банков - "Париба" (ПБ) и "Сосьете женераль" (СЖ) с целью выкупа контрольного пакета у каждого из них. В свою очередь СЖ тем же способом попытался также овладеть ставшим "прихрамывать" банком ПБ, который в последние годы впервые за свою почти 130-летнюю историю стал приносить не прибыли, а убытки. В итоге более маневренному и мощному НПБ удалось завладеть почти 60 процентами капитала ПБ и около 40 процентами капитала СЖ, тогда как последний в предпринятой "атаке" на ПБ потерпел явное фиаско.

В результате возникла крупнейшая и уникальная во Франции банковско-финансовая группа, которая вобрала в себя самую широкую в стране обслуживающую банковскую сеть и солидный накопленный опыт инвестирования в реальной экономике. "Произошло взаимодополняющее слияние двух банков, и группа НПБ-ПБ является сегодня не только первой во Франции, но и входит в ведущую пятерку кредитных учреждений всей валютной зоны евро, - заявил Мишель Пеберо, задумавший и реализовавший этот проект, будучи президентом - генеральным директором Национального Парижского банка.

И хотя не удалось "с ходу" отбить контрольный пакет акций у "Сосьете женераль", по словам М. Пеберо, "уже установлен "эффективный контроль" и осталось лишь немного подождать, чтобы довести дело до конца". То есть до создания такого "тройственного альянса" - СПБ, какого еще не было в богатой событиями истории "банковского семейства" Старого Света.

В начале 90-х годов, еще на пороге современной перестройки финансово-кредитной системы, собственные средства НПБ составляли всего 2,2% используемого капитала. Было намечено довести этот показатель до 10% к 1998 году. На самом деле он был превзойден и достиг 11,8% - наилучший результат в этой области среди французских банков. Показательно, что создаваемая по инициативе и при решающем участии НПБ новая финансовая группа вырастает на основе использования только современных рыночно-денежных механизмов, без какого-либо прямого содействия государства. И это происходит во Франции, отнюдь не страдающей, как известно, излишним пристрастием к экономическому либерализму.

Сейчас, когда группа НПБ-ПБ стала безраздельным лидером на внутреннем рынке, речь идет о следующем, главном стратегическом шаге. Пользуясь словами М. Пеберо, можно сказать, что "сегодня французская и европейская финансовая индустрия заслуживает нечто большего, чем достигла". После завершения своего формирования "триумвират" СПБ расширит и укрепит конкурентные позиции своих участников и попадет в ту весовую категорию, откуда борьбу уже ведут за абсолютное мировое первенство.

ИСПАНИЯ

При слиянии банков Banco Central и Banco Hispano Americano была создана крупнейшая банковская группа Испании Banco Central Hispano (BCH). Руководство поставило задачу быстро оценить доходность 4500 банковских отделений и определить, какие из них избыточны. Также потребовались инструменты для поиска оптимальных областей обслуживания клиентов с учетом всех изменений банковской структуры. Программное ГИС обеспечение ArcInfo было признано наиболее подходящим для решения большинства задач BCH, возникших при создании нового объединения и перераспределении клиентов между отделениями, а также в качестве эффективного средства поддержки решений в области маркетинга и управления.

Использование ГИС позволяет анализировать деятельность каждого из территориальных отделений банковской группы, точно оценивая положение дел на местном уровне. Определение характеристик микрорынка ? данные о потенциальных клиентах, конкурентах, экономических индексах и т.д. ? позволяет усилить коммерческую активность отделений и использовать единые критерии оценки их деятельности, используя стандартные ГИС средства.

ШВЕЙЦАРИЯ

Другой, не менее яркий пример - слияние банков, занимающих вторую и третью строчки среди швейцарских банков - Union Bank of Switzerland (UBS) и Swiss Bank Corp. (SBC). Главным мотивом их объединения является, конечно, претензия на глобальное лидерство - на новый банк придется 25 - 30% всех банковских операций Швейцарии. Кроме того, банк получит существенную экономию на издержках за счет рационализации структуры и использования совокупных возможностей обоих банков. Новый банк по всем параметрам окажется одним из крупнейших банков Европы. По мнению аналитиков, на фоне готовящегося перехода Европы на единую валюту, число слияний в банковской сфере должно резко возрасти.

А что в России? Россия также стоит перед задачей "оздоровления" кредитно-финансовой системы. Но нельзя не видеть, что процесс реструктуризации банков и кредитных учреждений протекает у нас слишком замедленно, вяло, хотя отрицательные последствия финансового кризиса в России гораздо более серьезны и ощутимы, чем в промышленно развитых странах. О слияниях, новых формах банковских объединений мы слышим практически только из иностранных источников.

Конечно, в послекризисный период произошли определенные сдвиги в структуре банковского сектора: упало значение тех крупных банков, которые в основном были заняты в операциях с ценными бумагами, повысилась роль средних банков, которые сориентированы больше на потребности реального сектора и развиваются опережающими темпами. Они со временем перейдут также в "более тяжелую" категорию.

В планах финансового оздоровления предусматривается, что в России продолжать действовать на рынке будут работоспособные банки (примерно 300 из имевшихся до кризиса полутора тысяч, по оценкам ЦБ). Следует, наверное, добавить, что в первую очередь те, которые строят свою деятельность с учетом последних достижений финансовой индустрии и направлений развития за рубежом. Наверное, правильным было бы и нашему Агентству по реструктуризации кредитных организаций исходить из того, что процесс ее восстановления происходит на фоне реальных условий в мировой экономике, характеризующихся общей тенденцией к усилению конкуренции и возрастающей либерализацией международного обмена, в том числе в секторе финансово-банковских услуг.

Известен не один путь, ведущий к изменениям структуры предприятия, и в этой статье мы остановимся лишь на слиянии и поглощении. В каждом конкретном случае мотивы, побуждающие руководителей проводить реорганизацию своих предприятий - различны. Но, как бы то ни было, объединяет их стремление к повышению эффективности работы и упрочению позиций предприятия на рынке. Опыт организации слияния компаний в экономически развитых странах и в России показывает экономическую эффективность такой реорганизации. Кроме того, очевиден рост масштабов слияний и поглощений во всем мире.

Как правило, посредством слияния и поглощения компании могут значительно увеличить эффективность своей деятельности за счет существенной экономии на текущих издержках, оптимизации управления и повышения конкурентоспособности. Наглядно иллюстрируют процессы концентрации банковского капитала и структурные изменения, происходящие в банковской сфере города Санкт-Петербурга. Важным событием на региональном рынке стала регистрация ЗАО "Банкирский Дом Санкт-Петербург", созданного тремя крупнейшими городскими банками - Промышленно-строительным банком Санкт-Петербурга (ПСБ СПб), банком "Санкт-Петербург" и банком "Петровский". Не менее значимыми событиями стали слияние городского и областного Сбербанков, а также объединение банка "Петровский" и Петербургского социально-коммерческого банка. Недавно было объявлено об объединении двух средних питерских банков - АКБ "Инкасбанк" и КБ "Анимабанк". В случае их возможного объединения, совокупные активы новой структуры составят около 350 млн. рублей, а собственный капитал Объединенного банка превысит 50 млн. рублей, что выведет его в лидеры среди питерских средних банков. Таким образом, очевидна тенденция сокращения количества действующих кредитных учреждений и усиления конкуренции среди крупных банков. И связано это, по всей видимости, именно, со слияниями и поглощениями мелких и средних банков, а не с банкротством и ликвидацией.

Укрепляя позиции на финансовом рынке, банки активно диверсифицируют свою деятельность. Так, "Балтонэксимбанк" в 1997 году обеспечил более чем пятикратный рост своих активов посредством активного проникновения в нишу обслуживания крупных корпораций машиностроения, связи, торговли, судостроения и энергетики. Немаловажным направлением работы банка остается обслуживание Северо-Западного таможенного управления. В 1998 году "Балтонэксимбанк" планирует принять на обслуживание Балтийскую и Пулковскую таможни и развить сеть таможенных касс на таможенных постах Санкт-Петербурга.

FIRSTAR BANK - US BANCORP (USA).

Слияние банков Firstar и US Bancorp получило одобрение властей США. Об этом сообщается в заявлении американского Департамента юстиции. Firstar покупает US Bancorp за $19 млрд. Новый банк займет восьмое место в США по объему капитала.

Банки согласились пойти на условия, выдвинутые властями. По соглашению с Советом директоров ФРС США, Firstar продаст 11 отделений в штате Миннесота и 2 - в штате Айова. Напомним, что Firstar и US Bancorp возглавляют родные братья -Джерри и Джон Грундхоферы./"AK&M", 6 февраля

А у нас?!!!

Международный московский банк (ММБ) скоро поглотит российскую "дочку" австрийского банка Bank Austria Creditanstalt. В результате образуется банк с преимущественно иностранным капиталом, уступающий лишь трем крупнейшим российским финансовым институтам по размеру активов и четырем - по объему средств, привлеченных от частных вкладчиков. Можно считать, что серьезная конкуренция между частными российскими и иностранными банками началась.

Вопрос о слиянии двух банков возник после того, как Bayerische Hypo- und Vereinsbank в середине прошлого года купил Bank Austria Creditanstalt. В результате немецкий банк стал крупнейшим акционером двух российских банков - ему принадлежат 100% акций московского Bank Austria и 41% акций ММБ. Чтобы минимизировать затраты, эти пакеты логично было объединить.

Как распределится капитал в новом ММБ, пока не известно. Помимо Bayerische Hypo- und Vereinsbank, крупные доли в ММБ принадлежат его стратегическому партнеру Merita Bank (20,5% ) и EBRD (10% ). Еще 25% приходится на банки с российским капиталом - Eurobank (французская "дочка" ЦБ) и Сбербанк. Возможно, акционеры захотят сохранить свои доли и внесут в капитал банка дополнительные средства. По крайней мере, Еса Теравайнен, вице-президент холдинга Nordea, который объединяет Merita и еще три банка в Скандинавии, говорит: "Мы намерены оставаться акционером ММБ, это успешный и сильный банк, который уверенно развивается".

Как будет оценен Bank Austria, неизвестно. На сегодняшний день его активы почти в 10 раз меньше, чем у ММБ. По данным ИЦ "Рейтинг ", на 1 октября 2000 г. они составляли 7 млрд руб. (Bank Austria) и 64 млрд руб. (ММБ). Объединенный банк будет четвертым в России по объему активов после Сбербанка, Внешторгбанка и Газпромбанка.

В ММБ отказались признать, что слияние банков - дело решенное. "Акционеры двух банков работают над вопросом потенциального слияния", - сказал "Ведомостям" пресс-секретарь ММБ Сергей Левской. По информации "Ведомостей", собрание акционеров ММБ, на которое будет вынесен вопрос о сделке, состоится в середине февраля. А тем временем в австрийском банке уже считают, что никаких неожиданностей быть не может. В пресс-службе Bank Austria "Ведомостям" рассказали, что сейчас проходят рабочие встречи менеджеров двух банков, а после собрания акционеров ММБ ожидается приезд представителей из Мюнхена, которые проведут серию собеседований.

Представитель Bank Austria, который попросил не называть его имени, сообщил, что вопрос об уходе президента банка Михаэля Франца уже решен, но об этом пока официально не объявлено. Объединенный банк возглавит нынешний председатель правления ММБ Илкка Салонен. Но больших сокращений сотрудников в связи с объединением банков не предвидится - Bank Austria в России в основном работал с частной клиентурой, а ММБ - с корпоративной, так что бизнес-подразделения скорее всего останутся в своем полном составе.

По мнению банковского аналитика Ричарда Хейнсворта, главы агентства "Рус-Рейтинг ", слияние двух банков можно рассматривать как очень удачное, поскольку его итогом будет создание большого, универсального, надежного банка. "ММБ планировал серьезно заняться розничным бизнесом. Теперь за счет Bank Austria он сможет реализовать свои планы гораздо быстрее. В результате российские частные лица получат возможность работать с хорошим и надежным банком", - говорит Хейнсворт.

По сумме привлеченных от населения средств новый ММБ попадет на 5-е место в рейтинге, уступив лишь Сбербанку, Альфа-банку, Газпромбанку и совсем чуть-чуть - Росбанку. До сих пор Bank Austria по этому показателю шел в ногу с другим австрийским банком - Raiffeisenbank Austria: по данным на 1 октября 2000 г. сумма привлеченных этими банками средств от населения составляла соответственно 1,26 млрд руб. и 1,19 млрд руб. ММБ, который хоть и не рекламировал свои услуги частным лицам, однако к октябрю прошлого года сумел привлечь от населения 1,5 млрд руб. Речь идет в основном о зарплатных проектах, которые банк осуществляет для компаний-клиентов.

Следуя общемировой тенденции, за последнее время в некоторых отраслях российской экономики происходили интеграционные процессы близкие к стандартам развитой рыночной экономики.

В настоящий момент в России существуют объективные причины, способствующие усилению тенденции к юридическому оформлению процессов концентрации капитала, т. е. к слияниям и поглощениям в обычном западном понимании.

КАЗАХСТАН

На прошлой неделе печатные и электронные СМИ подробно обсуждали возможность слияния двух крупнейших казахстанских банков - Народного и "Казкоммерцбанка". Сегодня интервью Агентству "Хабар" дал председатель агентства по регулированию естественных монополий Берик Имашев.

Руководство Национального банка крайне негативно относится к появлению на казахстанском рынке монополиста, поскольку общие показатели Народного банка и Казкома по корпоративным депозитам и активам превышают 35 процентов от всего объема банковского рынка страны. По мнению председателя Национального банка Григория Марченко, необходимы меры, ограничивающие долю объединенного банка в различных сегментах финансового рынка.

Председатель антимонопольного агентства Берик Имашев сегодня подтвердил, что знает о письме Марченко, отправленном в правительство РК, где речь идет о слиянии крупных банков. Однако, он не согласился с мнением председателя Национального банка, что в этом случае будет нарушено законодательство.

В последние годы финансовые учреждения Запада вложили миллиарды долларов в банки развивающихся стран, соседствующих с развитыми европейскими государствами. Standard & Poor's отмечает в недавнее время усиление этой тенденции по мере того, как стирается память о глобальном кризисе долгов 1997 - 1998 гг. и общемировой экономический прогноз на 2000 год и последующие годы выглядит все привлекательнее. Инвестициями занимаются в основном банки континентальной Европы, хотя американские банки также не остались в стороне. Банковские сектора отдельных небольших развивающихся стран, таких как Болгария и Румыния, привлекают инвестиции банков из соседних Греции и Турции, которые сами являются объектами инвестиций.

Приток инвестиций, как правило, усиливает получающие их банковские сектора, зачастую повышая кредитное качество приобретаемых банков за счет вливаний капитала и необходимого опыта организации маркетинговой деятельности, кредитования и управления информацией. Тем не менее, банкам-инвесторам следует проявлять осторожность, выходя на эти рынки. Массовое появление иностранных инвесторов неизбежно приводит к ужесточению конкуренции и снижению норм рентабельности, а также может стать одним из факторов дисбаланса в процессе реструктуризации банковского сектора, когда затрагивающие частный сектор изменения опережают реформы нормативной и правовой инфраструктуры, обеспечивающей банковскую деятельность. Кроме того, кредитные проблемы в развивающихся странах могут на самом деле оказаться гораздо серьезней, чем они представляются в момент вложения средств. Недавнее принудительное приобретение правительством Чешской Республики третьего по величине банка, Investicni a Postovni Banka (IPB) (рейтинг не присваивался), служит примером того, что наличие стратегического инвестора, в данном случае - компании Nomura Securities, не делает ни приобретенный банк, ни его кредиторов иммунными от рисков.

В последнее время темпы инвестиций ускоряются. В течение первой половины 2000 г. были проведены переговоры о заключении нескольких крупных сделок, включая приобретение Citibank'ом контрольного пакета в Bank Handlowy, третьего по величине кредитного банка Польши, за 600 миллионов долларов США, и поданную австрийским банком Erste Bank заявку на сумму 543 миллиона евро на приобретение чешского банка Ceska Sporitelna, крупнейшего банка Чешской Республики по объемам привлеченных вкладов. При том, что крупнейшие отдельные инвестиционные операции происходили на относительно более крупных рынках, банки других соседствующих стран - от стран Балтии до Балкан и далее до Северной Африки - также пользовались благосклонностью своих западноевропейских коллег. Более половины банковских активов во многих странах - Польше, Чешской Республике, Венгрии, Болгарии, Эстонии, Литве - уже контролируются иностранными банками, либо при сохранении существующей тенденции будут контролироваться ими в ближайшем будущем. Такие темпы и объемы инвестиций вызвали политическую реакцию в некоторых странах, например, в Польше, где многие лидеры начинают оплакивать сбережения нации, отданные в руки алчных иностранцев.

ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА

Описанная выше тенденция в точности отображает ту, которая что наблюдалась в Латинской Америке, где крупные приобретения местных банков иностранцами начались на несколько лет раньше, чем массовый интерес к развивающимися регионам, соседствующим с Западной Европой. Наибольшую активность в Латинской Америке проявляют крупные испанские банки, Banco Santander Central Hispano (BSCH) и Banko Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), однако, другие международные коммерческие банки, такие как HSBC и ABN-AMRO, также довольно активно действуют в этом регионе. Причем точно так же, как и в банковских секторах развивающихся стран, соседствующих с Европой, с массовым приходом иностранных инвесторов в банковский сектор латиноамериканских государств перемены здесь ускорились благодаря вливанию капитала и банковских технологий, стимулированию процессов консолидации и, в конечном итоге, в таких странах, как Аргентина и Чили, снижению прибыльности операций. Этот процесс продолжает идти полным ходом: в первой половине 2000 г. BBVA приобрел за 2,5 миллиарда долларов США одну треть акций второго по величине банка Мексики, Bancomer - эта сделка стала крупнейшей, но не единственной в Латинской Америке за последнее время.

Инвесторов привлекает огромный потенциал экспансии, характерный для зарождающегося банковского сектора многих развивающихся стран. В государствах Центральной и Восточной Европы, и в особенности в Балканских странах, экономика которых переживает переходный период, уровень так называемого <банковского посредничества> (т.е. доля ВВП, которая распределяется через банки в виде кредитов) гораздо ниже, чем в банковском секторе более развитых стран Европы. Причин этому множество. Большинство рассматриваемых стран значительно беднее, чем страны с развитой рыночной экономикой, и поэтому в них гораздо меньше процент населения, которое может быть охвачено банковскими услугами. Кроме того, относительно более низкий уровень банковской активности во многих развивающихся странах отражает относительную нехватку кредитоспособных заемщиков. Во многих странах к тому же вкладчики неохотно вкладывают свои сбережения в национальные банки, предпочитая размещать средства за рубежом или просто хранить их под подушкой. Жестокие экономические и банковские кризисы, которыми сопровождались бурные первые годы переходного периода, безусловно, не способствовали появлению возможностей кредитования или завоеванию доверия вкладчиков. В некоторых случаях возможности кредитования иссякали, поскольку большинство заемщиков банков в буквальном смысле не прошли экзамен на жизнеспособность в условиях рыночной экономики в начале периода реструктуризации.

Ситуация, однако, меняется. Страны бывшего советского блока прошли долгий путь со времен командной экономики и монобанковских финансовых систем, существовавших всего десятилетие назад. В целом, и экономика, и финансовый сектор развивающихся стран Европы (за исключением России) пережили кризис неплатежей развивающихся стран по задолженности в 1997 и 1998 гг. со сравнительно небольшими потерями, в отличие от экономики и финансового сектора государств Азии. Это стало обнадеживающим фактором для потенциальных инвесторов в банковский сектор и промышленность. Кроме того, на жестокие экономические кризисы, разразившиеся в начале десятилетия, пришлись самые тяжелые этапы реструктуризации предприятий в отдельных странах, например, в Польше и Венгрии. Сегодня вероятность опасного для экономики разрушения кредитной системы в этих странах существенно ниже. В некоторых странах вероятность вступления в Европейский союз, пусть даже и в отдаленной перспективе, способствует укреплению бюджетной дисциплины, что еще больше повышает их привлекательность для инвесторов.

В других странах потенциал роста не столь высок. В Чешской Республике и Словацкой Республике, двух половинах бывшей Чехословакии, государственные банки, созданные в связи с расформированием монобанка, обслуживавшего централизованную плановую экономику, получили в наследство пропорциональные части совокупного портфеля ссуд крупным государственным предприятиям, значительная часть которых не в состоянии держаться на плаву. В этих двух странах возможности кредитования предприятий не столь обширны как в соседних странах. В некоторых других странах, таких как Египет, Израиль и ЮАР, банки работают уже в течение нескольких десятилетий. В целом, перспективы расширения деятельности в этих странах будут скорее базироваться на от дальнейшей экономической экспансии, чем на возможности качественного скачка в развитии экономики <без посредников>. Тем не менее, практически во всех развивающихся странах, даже в тех, где банки в целом исполняют свои посреднические функции весьма активно, отрасль банковского обслуживания частных лиц находится в зачаточном состоянии. Хорошим примером является Чешская Республика. Иностранные банки вложили значительные средства в пошатнувшийся банковский рынок Чехии, где потенциал развития коммерческого кредитования относительно невелик, сделав это в ожидании роста активности более привлекательной отрасли банковского обслуживания частных лиц.

Старые имена и новые игроки

Еще одним фактором, обусловившим повышение интереса западных банков к банкам стран Центральной и Восточной Европы и Балкан, был соблазн получить более высокую доходность. На банковских рынках отдельных стран этого региона разница между стоимостью кредитных ресурсов и ставками кредитования превышает 10%, а хорошим банкам удается достичь показателей доходности капитала после уплаты налогов свыше 25%. Фактически, перспективы более высоких темпов развития и банковских процентов выглядят особенно привлекательно на фоне ситуации на собственных рынках многих банков-инвесторов. Неудивительно, что немецкие и австрийские банки находятся в числе тех, кто наиболее активно расширяет свою деятельность на Востоке, если учесть, что банковские рынки в этих странах перенасыщены и отличаются низкой доходностью.

При том, что ветераны глобальной коммерческой деятельности, в особенности Citibank, ABN-AMRO и HSBC, безусловно, принимают участие в осуществлении прямых инвестиций, характерной особенностью притока инвестиций, наблюдаемого в последнее время, стал тот энтузиазм, с которым в эту сферу ринулись отдельные европейские банки, ранее не имевшие опыта работы в развивающихся странах. Такие банки, как UniCredito Italiano, KBC Bank и Erste Bank сегодня играют большую роль в банковском секторе Центральной и Восточной Европы. Шведские банки Swedbank и SEB в настоящее время контролируют около половины банковского рынка в странах Балтии. Помимо соблазнительных уровней доходности, активному вложению средств также способствуют шансы диверсификации своей деятельности за пределами относительно маленьких и концентрированных собственных рынков. Поэтому банки небольших развитых европейских стран - Австрии, Бельгии, Дании, Ирландии, Португалии и Швеции - вложили значительные средства в банковский сектор восточноевропейского и балканского регионов. Даже банки Греции, которые сами когда-то рассматривались как объекты иностранных инвестиций, делают крупные ставки на банки соседних балканских государств, о чем свидетельствует недавно опубликованное предложение Национального Банка Греции приобрести за 240 миллионов долларов США 90% акций банка United Bulgarian Bank. Данные трех приведенных ниже таблиц, отражающих доли иностранного капитала в банках нескольких развивающихся стран в Восточной Европе и на Балканах, показывают, насколько широка география банков, принимающих участие в этой волне инвестиций, причем это лишь неполная картина общей активности западных финансовых учреждений на таких рынках.

Приобрести контрольный пакет акций какого-либо банка из стран с развивающимися рынками могут многие из этих банков, которые, несмотря на свои немалые размеры, не являются международными финансовыми организациями. В такой стране, как Франция, выкупить значительную долю рынка могут только огромные и богатые мега-банки, такие как HSBC, что HSBC и сделал, приобретя Credit Commercial de France в начале 2000 г. за 11 миллиардов долларов США. По сравнению с этой и другими банковскими сделками в мировых масштабах, операции приобретения банков развивающихся стран Центральной и Восточной Европы и Балкан выглядят относительно скромно. Начальная цена варьировалась в диапазоне от 40-50 миллионов долларов США при приобретении контрольных пакетов средних хорватских банков Rijecka Banka и Splitska Banka (приобретенных Bayerische Landesbank и UniCredito Italiano, соответственно) до 1,1 миллиарда долларов США - суммы, которую заплатил UniCredito за 51% акций польского банка Pekao S.A., и 1,4 миллиарда долларов США, заплаченных KBC Bank при поглощении Cesloslovenska Obchodni Banka (CSOB). Выход на рынок может обойтись довольно дорого - скажем, Национальный Банк Кувейта (НБК) заплатил за MISR American Bank 116 миллионов долларов США, что превышает стоимость активов банка в три-четыре раза. Очевидно, что столь высокую цену за выход на рынок НБК пришлось заплатить из-за практического отсутствия в Египте предложения банков на продажу. ABC Corporation также заплатила довольно дорого за выход на египетский рынок, приобретя 96% <Египетского арабо-африканского банка> в конце 1999 г. за 105 миллионов долларов США - сумму, вдвое превышающую стоимость активов приобретенного банка.

Массовый приход иностранных банков стимулирует изменения в банковском секторе развивающихся стран, являющихся объектом инвестиций. Банки-инвесторы привносят опыт управления в таких областях, как операции с активами и пассивами, гарантии размещения кредитов, информационные технологии, разработка новых банковских продуктов и маркетинг. Часто это происходит благодаря назначению новых руководителей на ключевые посты, особенно в области активно-пассивных операций, финансового контроля и управления кредитными рисками. В развивающихся странах Центральной и Восточной Европы и Балкан история развития банковского рынка, основанного на свободной конкуренции, насчитывает менее десятилетия, причем экономика и финансовый сектор многих из этих стран пережили один-два жестоких кризиса в первые трудные годы. В таких странах в особенности передача банковских технологий западными банками сыграла важнейшую роль в создании кредитной культуры, включая нормативно-правовую базу, необходимую для того, чтобы такая культура укоренилась. Тем не менее, даже в приобретенных иностранцами банках перемены не происходят стремительно.

Банки-покупатели также приносят с собой капитал, необходимый банковским системам развивающихся стран. Во многих случаях вслед за приобретением следует увеличение капитала. В рамках двух недавних крупных сделок UniCredito и Allianz приняли на себя совместные обязательства по вливанию дополнительных средств в размере 1 миллиарда польских злотых (250 миллионов долларов США, по курсу PZL3,9 к $1,00) в Pekao в течение 2000 года, а Erste Bank вложит 2 миллиарда чешских крон (57 миллионов долларов США, по курсу CZK35 к $1,00) в Ceska Sporitelna. Как и в случае со многими другими сделками, заключенными на волне прямых иностранных инвестиций, в случае этих двух сделок имела место продажа государственных банков. Очевидно, что за многими сделками стоит стремление правительств развивающихся стран путем продажи банков привлечь средства и модернизировать банковский сектор. Повсеместное желание правительств переложить ответственность за санацию банковского сектора на приобретающие банки является фактором, менее очевидным, но тем не менее реальным.

Польша являет собой хороший пример значительного эффекта, который прямые иностранные инвестиции оказали на процесс консолидации и модернизации финансового сектора, ставшего их объектом. Иностранные владельцы частью прямо, частью косвенно спровоцировали недавнюю череду операций слияния банков в Польше. Когда Allied Irish Bank (AIB) приобрел Zachodni Bank в 1999 г., он немедленно стал работать над планом слияния этого банка с Wielkopolski Bank Kreditowy, еще одной аффилиированной структурой AIB на территории Польши. Финансовая и техническая поддержка Banco Commercial Portugues, которому принадлежат 20% акций BIG Bank Gdanski, стали основным фактором, позволившим BIG Bank заняться банковским обслуживанием частных лиц через отдельную специализированную сеть отделений, так называемую . Стремление создать банк, доминирующий в национальной банковской отрасли, имеющий сбалансированные возможности по обслуживанию частных лиц и предприятий и способный составить конкуренцию банкам, принадлежащим иностранцам, легло в основу запланированной операции слияния Bank Handlowy и Bank Rozwoju Eksportu. Когда сделка состоялась, Citibank, который в предшествовавшие годы уже упрочил свое положение на рынке обслуживания польских предприятий, активно выдавая кредиты через собственный филиал, мгновенно отреагировал, купив Bank Handlowy. Несомненно, что в ближайшие годы на польском банковском рынке произойдут новые изменения.

Одним неприятным последствием трансформации банковского рынка, причина которого часто заключается в прямых иностранных инвестициях, является то, что банки, остающиеся собственностью государства, часто оказываются позади. Государственные банки, дела у которых идут лучше всего, как правило, приватизируются первыми. Санация и продажа специализированных банков, например, кредитующих сельское хозяйство, может оказаться нелегкой задачей, однако, и коммерческие банки, не специализирующиеся на какой-либо отрасли, например, Kommerchni Bank в Чешской Республике, могут оказаться настолько обремененными сомнительными кредитами, что продать их в нынешнем состоянии весьма затруднительно, как чешское правительство выяснило для себя в этом году.

С точки зрения кредитного качества, приток инвестиций часто приводит к определенному повышению кредитного качества приобретенного банка. В некоторых случаях, присваивая рейтинговые значения банкам в Венгрии, Польше и странах Балтии, агентство Standard & Poor's шло на повышение ранее присвоенных рейтингов в связи с приобретением контрольного пакета акций, как правило, более 51%. В ходе анализа учитывается ряд факторов, в частности, сведения о поддержке своих филиалов банком-инвестором, его опыт управления иностранными инвестициями, готовность предоставлять дополнительные капитальные ресурсы, а также степень стратегической и тактической интеграции операций приобретенного банка в общую деятельность банка-покупателя. С другой стороны, в большинстве случаев повышение банковских рейтингов было довольно ограниченным. С точки зрения Standard & Poor's наличие контрольного пакета акций не означает, что материнский банк автоматически окажет поддержку своей аффилиированной структуре, если у той возникнут затруднения. Недавнее принудительное введение внешнего управления в чешском банке IBP, описанное ниже, подтверждает эту точку зрения.

В некоторых очень редких случаях прямые инвестиции в банки развивающихся стран, соседствующих с развитыми государствами Европы, оказали влияние на рейтинги банков-инвесторов, чья деятельность на рынках их собственных стран в целом находится в стадии подъема в силу благоприятных экономических условий и конъюнктуры банковского рынка, превалирующей в Европе и США. В настоящее время размеры финансовых учреждений в рассматриваемых странах малы по сравнению с Западной Европой и США. Поэтому UniCredito смог купить контрольный пакет акций Pekao, который контролирует 20% банковского рынка Польши, крупнейшего в Центральной и Восточной Европе, немногим более чем за 1 миллиард долларов США. В большинстве случаев банки-инвесторы располагают средствами, достаточными для поддержания новых структур. Только в случаях с KBC Bank (описан ниже) и испано-латиноамериканской банковской группой BSCH агентство Standard & Poor's непосредственно связало понижение кредитного рейтинга с прямыми инвестициями в банки развивающихся стран.

Неприятным риском, связанным с тенденцией развития прямых иностранных инвестиций, является то, что высокие нормы прибыльности на банковских рынках развивающихся стран, упоминавшиеся ранее в настоящей статье, зачастую оказываются эфемерными. Приток прямых иностранных инвестиций на банковские рынки развивающихся стран пришелся как раз на то время, когда иностранные банки активно расширяли свою деятельность по обслуживанию клиентов - юридических лиц через филиалы и дочерние общества в таких странах, как Болгария, Чешская Республика, Венгрия, Казахстан и Польша. Зарубежные филиалы иностранных банков часто <снимают сливки> и снижают нормы доходности в отношении наиболее кредитоспособных предприятий-клиентов. Сплошь и рядом сами рынки, на которых банки-инвесторы намереваются расширять свою деятельность, теряют свою привлекательность с наплывом новых участников из-за ужесточающейся конкуренции и снижающихся показателей доходности. На графике ниже представлена кривая изменения чистых показателей прибыльности на банковских рынках развивающихся стран, ставших объектами массовых вливаний иностранных инвестиций. Банковские сектора пяти стран, представленных на графике, - Аргентины, Чили, Чешской Республики, Венгрии и Польши - характеризуются тем, что от одной трети до двух третей всех банковских активов контролируются иностранными банками-инвесторами. В этих странах за приходом на рынок значительного количества иностранных инвесторов последовало существенное снижение чистых показателей процентной маржи. Несмотря на то, что банки, перейдя к новым владельцам, часто предлагают новые расценки и услуги и прилагают усилия к сокращению накладных расходов, чтобы скомпенсировать сокращение процентной маржи, банковские показатели прибыльности явно упали с приходом в сектор иностранного капитала. Справедливости ради надо отметить, что и другие факторы, особенно снижение уровней инфляции и реальных процентных ставок, также оказали влияние на сокращение показателей доходности в некоторых развивающихся странах.

Такая ситуация приводит к тому, что банки оказываются менее защищенными от еще одного риска для их кредитного качества, поскольку снизившиеся показатели оходности ограничивают их способность покрывать кредитные убытки на постоянной основе. Кроме того, кредитные риски на некоторых недавно образовавшихся рынках, особенно в странах экономики переходного периода, могут быть очень высокими. Если в ставки кредитования не будет заложена достаточная премия за риск, это может привести к тяжелым убыткам в том случае, если обстоятельства будут неблагоприятными. Возникает очень важный вопрос: что случится во время следующего спада?

Чешский пример

Чешская Республика являет собой хороший пример того, в какой штопор могут войти новые банковские рынки, особенно в странах экономики переходного периода. В этой стране процессы реформирования законодательства о банкротстве и приватизации крупнейших банков страны шли медленно. Правительственный план приватизации Komercni Banka, крупнейшего учреждения, кредитовавшего юридических лиц в Чешской Республике, откладывался несколько раз в связи с проблемами руководства банком и казавшимся не поддающимся оценке грузом безнадежной задолженности на балансе банка. Konsolidacni Banka, обходной вариант, созданный правительством для выкупа невозвращенных ссуд у государственных банков, едва справляется с огромным количеством проблемных активов, включая безнадежную задолженность Ceska Sporitelna, изъятую для облегчения его продажи Erste Bank 'у в рамках приватизации. Рисковая продажа принадлежащих KBC Bank оцениваемых в 1,4 миллиарда долларов США 66% акций CSOB, 19% ссуд которого по-прежнему оцениваются как нестандартные, сомнительные и безнадежные, выглядит все менее и менее привлекательной. Фактически, приобретение CSOB и тот отрицательный эффект, который эта операция возымела на характеристики кредитного риска KBC Bank, стали основным фактором понижения рейтинга KBC Bank 'а с <АА->/<А-1+> до <А+> <А-1>в 1999 г. Даже GE Capital, всемирный авторитет в области лизинга, испытывает трудности на чешском банковском рынке со своим убыточным дочерним банком GE Capital Bank.

Однако, самым показательным примером в Чешской Республике является Investicni a Postovni Banka (IPB) (рейтинг не присваивался), в котором чешскими властями в июне 2000 г. было в принудительном порядке введено внешнее управление из-за испытываемых банком тяжелых проблем с ликвидностью и качеством активов. 44% акций IPB либо принадлежат Nomura Securities, либо контролируются этой компанией. В течение нескольких дней после введения внешнего управления Чешский Национальный Банк объявил, что все активы и пассивы IPB были проданы CSOB, 82,34% акций которого принадлежат группе KBC. После этого объявления Standard & Poor's поместил долгосрочный рейтинг KBC Bank (<А+>), а также долго- и краткосрочный рейтинги CSOB (<ВВВ->/<А-3>) в список CreditWatch с негативными прогнозами, что отражает потенциальные риски приобретения проблемной собственности на сложном банковском рынке Чешской Республики. Nomura Securities не захотела рекапитализировать средства и фактически выкупить IPB: это показывает, что контрольный пакет из 44% акций не гарантирует поддержки в трудные времена. Банк IPB не пострадал, а укрепился

История банка начиналась как история государственного финансового учреждения. При проведении приватизации собственность государства была выкуплена. Одним из крупнейших акционеров банка стала японская финансовая группа Nomura. В последнее время дела банка пошли неважно: Чешский Народный банк усмотрел нарушения в работе банка (невыполнение некоторых банковских нормативов) и заподозрил это учреждение в содействии утечке капитала за рубеж. Кстати, в Японии Nomura также была замечена (несколько лет назад) в финансовых операциях аналогичного характера.

Результатом нестабильности стал массовый отток депозитов и других вкладов физических и юридических лиц. Приблизительно 5 дней банк балансировал между работой и закрытием. Руководство Чешского Народного банка было вынуждено ввести государственное управление в банке с целью его стабилизации. На сегодняшний день принято решение о постепенном слиянии банка IPB с Ceskoslovenska Obchodni Banka (CSOB). Таким образом, благодаря заботе государства был выбран компромиссный вариант, а вкладчики банка IPB не пострадали.

CHASE MANHATTAN BANK - J.P.MORGAN

В конце 2000 года главной мировой финансовой новостью стало сообщение о возможной покупке одним из старейших банков Chase Manhattan Bank другого кредитного монстра - пятого по величине капитала банка США J.P.Morgan.

В списке крупнейших банковских объединений появился новый банк, который получил название J.P. Morgan Chase. Он станет третьим в мире по величине активов после Citigroup (800 млрд. долл.) и Bank of America (680 млрд. долл.). Эта сделка станет последней в серии слияний ведущих финансовых институтов США. По оценке экспертов, цена соглашения составит около 36 млрд. долл.

Комментируя причины, по которым J.P.Morgan пошел на заключение подобной сделки, сотрудник московского представительства банка заявил, что хотя J.P.Morgan и входил в десятку крупнейших мировых инвестиционных банков, однако в тройку лидеров самостоятельно пробиться он не смог. По мнению международных экспертов, компании так и не удалось вырасти в полномасштабный инвестиционный банк, оказывающий все виды услуг. Решить эту проблему, используя только свои активы, J.P.Morgan не в состоянии. Заключив соглашение с Chase Manhattan, J.P.Morgan получит возможность для развития инвестиционной деятельности, тем более что этот банк обладает великолепно развитой сетью инвестиционных подразделений по всему миру.

В представительстве Chase Manhattan Bank заявили, что комментарии по ходу переговоров может давать только президент компании. Сотрудникам же банка запрещено на эту тему информировать представителей средств массовой информации. Более того, они отказались назвать даже имя своего президента. Учитывая объем сделки, такая забота об информационной безопасности не кажется чрезмерной.

Заключение соглашения о слиянии банков приведло к тому, что J.P.Morgan перестанет существовать как независимый банк. Для Chase Manhattan это приобретение станет крупнейшей покупкой другого банка за всю историю его существования. До этого банк ограничивался более скромными сделками: Chase Manhattan уже приобрел инвестиционно-банковские компании Hambercht & Quist и Robert Fleming Holdings. Теперь же вновь образованная компания J.P.Morgan Chase может стать одним из лидеров банковского бизнеса, конкурируя с такими компаниями, как Goldman Sachs и Morgan Stanley Dean Witter.

На новость о возможном слиянии моментально отреагировал фондовый рынок. Даже до официального объявления о заключении сделки стоимость акций обоих банков выросла. Так, еще в начале недели котировки ценных бумаг J.P.Morgan в ходе торгов достигли рекордного за последние 52 недели уровня. До этого события на акции банка не наблюдалось повышенного спроса, теперь же, по мнению экспертов, акции J.P.Morgan стали для инвесторов гораздо более привлекательными.

Слияние и поглащение транснациональных банков привело к тому, что на днях подтвердились слухи о возникновении в Северной Европе крупнейшего банка.

Датский банк “Юниданмарк” и финско-шведский банк “МеритаНордбанкен” объявили о слиянии. Слухи о такой возможности ходили уже давно. Слияние банков создаст самый крупный финансовый институт в Северной Европе.

ЛИВАН (ИНОБАНК)

Иностранный капитал может создавать на территории Ливана две категории банков: коммерческие (текущее банковское обслуживание и краткосрочные кредиты) и специализированные (средне- и долгосрочные кредитные операции). Эти банки открываются в форме ливанских АО. Все акции, составляющие капитал такого банка, должны быть именными и по меньшей мере 1/3 акций должна принадлежать ливанским физическим или юридическим лицам. Переуступка подобных акций может производиться только с предварительного разрешения Банка Ливана (БЛ), причем ливанец может передать свои права собственности только ливанцу.

Любой инобанк может быть открыт только с предварительного согласия БЛ. Направляется за подписью как минимум 3 человек на имя управляющего БЛ запрос, а также оригиналы и две копии документов: 1. Список всех участвующих в подписке (замораживании) и освобождении капитала с указанием имен, гражданства и доли участия. 2. Документы, удостоверяющие личность основателей банка, лиц, участвующих в подписке (замораживании) и освобождении капитала, а также тех, кого предполагается назначить на высшие адм. посты. 3. Справки об отсутствии судимости на каждого из указанных лиц не более 3-х месячной давности. 4. Информация о финансовой ситуации каждого участника. 5. Инвестиционный план банка. 6. Предварительный проект Устава.

В случае согласия на создание банка управляющий БЛ издает постановление с указанием имен физических и юридических лиц, участвующих в подписке (замораживании) и освобождении акций, а также доли участия каждого из них. Причем переуступка этого права даже лицам, включенным в список, может производиться только с согласия БЛ. В постановлении управляющего фиксируется минимальная сумма капитала и размер депозита, который должен быть заблокирован в счет ливанского казначейства и будет возвращен банку без процентов лишь после его ликвидации. В случае если в течение 6 месяцев с момента получения разрешения формальности по созданию банка не будут выполнены, то оно теряет силу.

Подписка на капитал и перечисление стоимости всех акций банка производится на заблокированный счет при БЛ на имя создаваемого банка без выплаты процентов и комиссионных. Причем БЛ может принять указанный перевод полностью или частично в иновалюте на один из коррсчетов за рубежом, а для освобождения сам конвертирует сумму в ливанские фунты. БЛ открывает счет для освобождения капитала только после получения нотариально заверенной копии проекта Устава банка. С согласия БЛ часть капитала, не превосходящая 1/2 его суммы, может быть освобождена путем приобретения недвижимости, необходимой для деятельности нового банка.

Создаваемый банк регистрируется в коммерческом суде по предоставлении следующих документов: разрешение на открытие, удостоверенная копия Устава, расписка в перечислении полной стоимости акций, протокол заседаний оргсобрания и Адмсовета, избравших председателя и назначивших гендиректора. АС должен получить у исполнителя коммерческого реестра свидетельство о регистрации банка.

осле регистрации банк вносится в список финучреждений, публикуемый БЛ. По завершении указанных процедур БЛ на основании обращения руководства нового банка освобождает его капитал. Освобожденные фонды могут быть размещены на любом счету в БЛ или в других банках. Банк должен начать обслуживание клиентов в течение 1 года с момента его внесения в список финучреждений, в противном случае он будет исключен из этого списка. Главной сферой деятельности комбанков является текущее банковское обслуживание клиентов и предоставление краткосрочных кредитов под гарантии. Такой банк не может заниматься торговлей, производством и т.д. Вложения средств в земельную собственность ограничены рамками площадей, необходимых для его функционирования (офисы, жилье и т.д.). Комбанк не может осуществлять посредничество на Бейрутской бирже.

При предоставлении кредитов коммерческий банк обязан проконтролировать финансовое положение получателя и последующее использование им полученных средств. Собственные акции банка не могут приниматься в качестве залога. Запрещено предоставлять кредиты прямо или косвенно распорядителям счетов, высшим служащим и другим сотрудникам БЛ, а также членам их семей. Общая сумма кредитов не должна превышать 25% собственных фондов банка (капитал + доходы) или 6% от его суммарных средств. Лимит кредита, выданного 1 лицу, составляет 20% от собственных фондов. В случае предоставления кредитов в иновалюте соотношение между суммой кредитов и суммой вкладов клиентов не должно превосходить 65%.

Банк обязан создать ликвидные резервы в размерах 13% от суммы всех вкладов (в лив.фунтах). Коэффициент платежеспособности комбанка, рассчитанный на основе суммарных отчетов, не должен быть ниже 8%.

Открытие новых агентств в Ливане или за рубежом, а также их перенос на другое место может производиться только с разрешения БЛ. Такое разрешение действует в течение 1 года, после чего аннулируется. При этом банк должен выделить открываемым подразделениям следующие квоты: главному офису – не менее 1 млрд.ф. (660 тыс.долл.), любому агентству – 100 млн.ф. (66 тыс.долл.). В случае открытия филиала за границей, квота должна в 3 раза превосходить предусмотренную для Ливана.

По получении разрешения на открытие банк обязан присоединиться к Национальному институту гарантии вкладов в лив. фунтах. Ежегодный членский взнос банка Институту не превышает 0,15% от всей суммы его кредитных счетов по состоянию на 31 декабря. Вклады и другие обязательства в иновалюте, принадлежащие иностранцам, освобождены от платы за гарантию. Комбанк должен создать легальные резервы путем отчисления 10% от годичной чистой прибыли.

Специализированные банки функционируют в сфере инвестиционной деятельности на средне- и долгосрочной основе. Решением БЛ миним. капитал подобного банка при его создании должен составлять 13 млн.долл. при обязательном блокировании в счет казначейства 15%. Специализированные банки могут выполнять финансовое посредничество на Бейрутской бирже и оказывать другие финуслуги. Актив банка не должен ни при каких условиях превосходить его собственные средства. Кредиты должны обеспечиваться реальными гарантиями. Сумма займа не может превышать 60% от стоимости реальных гарантий. Кредит, предоставленный одному физическому или юридическому лицу не должен быть больше 25% от собственных фондов банка. Специализированный банк не обязан создавать ликвидные резервы.

Специализированный банк освобожден от налога на прибыль в течение первых 7 финансовых лет. С восьмого года начинает взиматься 4% капитала. Если результатом ф.г. стали убытки, они не могут переноситься на следующий год. Банк также освобожден от налога на движимость, на проценты по облигациям и займам. Банк пользуется особыми привилегиями в связи с залогами под кредиты.

Если залог не оплачен в срок, то по истечении 2 недель с официального уведомления специализированный банк может приступить к его продаже для покрытия обязательств, процентов и расходов. Председатель суда первой инстанции может разрешить продажу залога по обращению банка без вызова ответчика. Банк непосредственно получает долг от продажи залога.

В Ливане в 1998 г. функционировало 13 коммерческих и 3 специализированных инобанков. Кроме указанных категорий, также действовали филиалы и представительства коминобанков и филиалы инофинучреждений. При поддержке государства активно идет процесс слияния банков и создания с участием инокапитала (страны Персидского залива и др.) крупных финкорпораций, способных обеспечить средствами масштабные проекты.

Мы рассмотрели причины и последствия последних за эти 2-3 года банковских слияний и поглощений.

Заключение

Транснациональные банки занимают существенное место в современных международных экономических отношениях Являясь порождением и проявлением процесса интернационализации, транснациональные банки повлияли на развитие процесса глобализации. Этот сравнительно новый научный термин уже получил широкое распространение, хотя еще не имеет устоявшегося и четкого определения.

Процесс глобализации имеет всеобщий характер и находит отражение во многих науках, в первую очередь в экономической науке, причем финансовая глобализация и соответственно деятельность ТНБ имеют приоритетное значение.

Деятельность ТНБ воздействует на мировые процессы, обуславливая растущую взаимозависимость транснациональных управленческих структур и государств. Поэтому представляется необходимым изучение современных направлений деятельности ТНБ в новых условиях, существующих в мировом хозяйстве.

Международные банковские компании сталкиваются в настоящее время с большими трудностями в деле мобилизации и размещения капиталов. Эффективность мобилизации средств транснациональными банками определяется следующими факторами:

- финансовые рынки быстро разрастаются в институты глобального масштаба и многие из них (например, рынки депозитов в евровалютах, рынки иностранных валют, государственных ценных бумаг) становятся такими рынками, которые связывают Европу, Северную Америку и Восточные страны в единую финансовую сеть, функционирующую непрерывно. Не отстают и рынки акций, а также фьючерсные рынки с разветвленными по всему миру операциями в стремлении удовлетворить как можно большее число компаний и расширить финансовый инструментарий;

- устаревшие методы кредитования трансформируются в новые финансовые инструменты и способы мобилизации капитала. Из наиболее важных тенденций можно назвать ссуды под ценные бумаги и крупнейшие взаимные фонды В последнее время ТНБ все чаще сталкиваются с трудностями в привлечении недорогостоящих депозитов, поэтому они занимаются поиском фондов, поощряя таким образом всяческие финансовые инновации, вовлекая ТНБ в конкурентную борьбу за финансовые ресурсы не только друг с другом, но и с тысячами других финансовых институтов Многие потен т шальные заемщики также открыли для себя инновационные способы пополнения собственных фондов, например, путем продажи краткосрочных векселей инвесторам, не прибегая к помощи банковских учреждений;

- во многих странах были устранены барьеры между дилерами по операциям с ценными бумагами и транснациональными банками, чему способствовало некоторое снижение государственного регулирования во многих странах. Подобные изменения традиционно сложившихся ролей не позволяют ясно видеть реальные различия между различными типами финансовых организаций В то время как крупные банки были первыми, кто интернационализировал свои операции, а дилеры только следовали за ними, перехватывая многих клиентов.

Поэтому сейчас многие транснациональные банки связывают свое будущее со способностью создать надежные основы на всех рынках мира и предлагать достаточно полный ассортимент финансовых услуг, концентрируя свое внимание в первую очередь на операциях с ценными бумагами, планировании инвестиций, кредитовании промышленности, лизинге, факторинге и т.п., совершенствовании функционирования корреспондентских сетей, маркетинге, создании конкурентных стратегий. Это все имеет особое значение в деле мобилизации капиталов транснациональными банками, в расширении ресурсной базы и в создании новых возможностей для размещения финансовых средств.

При поиске недорогих источников капиталов ТНБ используют значительное многообразие организационных структур для обслуживания международной деятельности. К основным организационным формам в транснациональном банковском секторе относятся банковские отделения. филиалы, совместные компании, иностранные компании.

Представительство является простейшей формой присутствия ТНБ на международных рынках Это учреждение с ограниченным набором услуг, с недорогостоящими гибкими организациями, которые активно занимаются поиском новых потребительских структур и служат своеобразным соединительным звеном для поддержания контактов с постоянными клиентами ТНБ.

Наиболее распространенной организационной единицей для большей части ТНБ являются банковские отделения. Как правило, иностранные отделения ориентируются преимущественно на коммерческих потребителей. Заграничные отделения не представляют собой самостоятельных юридических единиц, это подразделения одной банковской транснациональной корпорации. Обычно они имеют такие же полномочия и возможности обслуживания, как и национальные отделения ТНБ, но подчиняются другим правилам регулирования.

Многие ТНБ учреждают или приобретают дочерние компании за границей. В правовом отношении это самостоятельные корпорации, поэтому если головной банк оказывается банкротом, это необязательно влечет за собой закрытие дочерних компаний Дочернюю компанию также можно закрыть, не оказав отрицательного влияния на головной банк, как это было, например, на Филиппинах, когда был закрыт филиал банка Сити Банка из Нью-Йорка. Весьма часто дочерние компании используются вместо отделений в соответствии с местными правилами регулирования или ради налоговых выгод.

ТНБ, которые озабочены возможностью подвергнуться риску при выходе на новые зарубежные рынки, не обладая для этого необходимыми знаниями и контактами с местной клиентурой или имея намерения предлагать такие виды услуг, которые не имеют права предоставлять именно банковские организации, могут выбрать вариант вхождения в совместное предприятие с одной из иностранных фирм

Филиалы, которые создаются в соответствии с законом Эджа - это самостоятельные корпоративные единицы, которые являются филиалами или американских, или каких-либо иностранных банков, действующих в СИГА.

Таким образом, существуют достаточно разнообразные организационные структуры функционирования ТНБ, которые характерны для современного этапа глобализации финансового рынка.

Необходимо отметить, что деятельность ТНБ строго регулируется как на родине этих банков, так и в странах, на территории которых ТНБ функционируют. В то же время проявляется тенденция и к дерегулированию международного банковского дела Но в настоящее время нее большее число стран признает необходимость координации всех мероприятии по регулированию, чтобы все ТНБ, действующие в масштабах мирового хозяйства, подчинялись единым правилам.

Почти повсеместно существует стремление к обеспечению сохранности средств вкладчиков, которое находит свое выражение в определенных законах и нормах, ограничивающих склонность транснациональных банков к риску, а также в правилах, определяющих минимальную сумму акционерного капитала. Кроме того, деятельность ТНБ регулируется в направлении стабилизации роста финансовых и кредитных операций, проводится контроль курсов иностранных валют, есть правила, ограничивающие утечку дефицитного капитала, или нормы, которые призваны защитить ТНБ от внешней конкуренции. Государство регулирует создание новых банков, дает разрешения на использование тех или иных видов депозитов или других финансовых инструментов для мобилизации средств Серьезно проверяются качество и достаточность банковского капитала.

Таким образом, существует сложившаяся система регулирования со стороны материнских и принимающих государств, и, действительно, остро стоит проблема развития регулирования деятельности ТНБ на глобальном уровне.

Большое внимание в деятельности ТНБ уделяется маркетинговым стратегиям Они связаны с выработкой общих конкурентных стратегий ТНБ и направлены на изучение международных рынков и предоставление на них новых банковских услуг, что является одним из наиболее рисковых мероприятий для банка Процесс маркетингового развития новых банковских услуг можно разбить на следующие этапы: разработка новых идей, формулировка сущности, природы и конечной цели возможной новой услуги; поиск того, кого она может привлечь, анализ соответствия новой услуги целям ТНБ, исследование финансовых потребностей банковских клиентов и сегментов рынка, которому можно предоставить новые услуги, определение уровня спроса на новые услуги для покрытия расходов на производство, рекламу и распространение любой из этих услуг, а также прогнозирование их вклада в общие доходы банка, анализ соответствия рынка новых услуг существующим службам и персоналу ТНБ, разработка планов маркетинга, позволяющая довести до сведения клиентов, что ТНБ предлагает новую услугу, на основе первых полученных результатов принятие решения о том, стоит ли продолжать предоставление нового банковского или же его надо исключить.

Самые удачные стратегические разработки и предложения новых банковских услуг основываются на фундаментальных концепциях маркетинга -дифференциации услуг и сегментации рынка.

Дифференциация услуг достигается тогда, когда ТНБ смог убелить клиентов в том, что является единственным в своем роде учреждением как по качеству, так и по количеству предоставляемых услуг. Обычно для этого необходима мощная рекламная кампания , чтобы внедрить в сознание клиентов нужную идею и образ предлагаемой транснациональным банком услуги.

Преимущество маркетинговой стратегии дифференциации банковских услуг состоит в том, что она лает транснациональному банку рычаги ценообразования Другой стратегией является стратегия сегментации рынка, в ходе реализации которой рынок делится на сегменты, и ТНБ должен определить наиболее выгодные из них. Обе эти стратегии маркетинга достаточно выгодны, эффективны, видимо, их необходимо применять в сочетании. Кроме того, в стратегиях важно определить влияние новых услуг на степень риска для ТНБ.

Можно выделить основные глобальные направления маркетинга транснациональных банков:

международный маркетинг - который прежде всего направлен на развитие международного характера банковских операций. Данное направление в первую очередь реализуется за счет мощных филиальных сетей по всему миру и освоения новых информационных технологий, которые позволяют совершать операции в международном масштабе Также необходимо отметить роль корреспондентских отношений,

универсализация деятельности ТНБ. Транснациональный банк превращается в так называемый "супермаркет" финансовых услуг, в котором клиент может получить практически любую финансовую услугу, существующую в мире на данный момент. Нужно отметить, что транснациональный банк, прежде всего, является носителем новых финансовых услуг, что позволяет ему легко выдерживать конкуренцию. Освоение новых видов финансовых услуг происходит прежде всего в результате жесткой конкуренции со стороны небанковских институтов, т.е. различных инвестиционных фирм, финансово-консультационных, различных пенсионных фондов и т.д.; высокое качество услуг и профессионализм работников транснационального банка.

Высокая степень защищенности практически всех операций ТНБ, предоставление высоких гарантий на совершаемые сделки, другими словами, хорошая степень защиты от возможных рисков в данной области - это прежде всего достигается за счет огромных средств, которыми располагают ТНБ, а также за счет политики высоконадежных клиентов, с которыми совершаются сделки и которым ТНБ оказывают услуги, а также за счет политики выбора "надежной" страны в процессе размещения филиалов и проведения операций на зарубежных рынках. И в данном случае очень важным становится оценка рисков, связанная с политической и экономической ситуацией в той стране, где транснациональный банк собирается проводить какие-либо операции или размещать свой филиал, транснациональные банки способствуют продвижению производительного капитала на зарубежные рынки Транснациональные банки за счет международных финансовых связей часто выступают гарантом национальных производителей при осуществлении международных расчетов, в частности, аккредитивов.

Таким образом, ТНБ играют большую роль в осуществлении экспортной политики страны, и, с другой стороны, получают достаточно надежных клиентов и проводят менее рискованные операции.

Именно в этих четырех направлениях разрабатываются маркетинговые программы в ТНБ. Такая концепция маркетинга достаточно актуальна для российских банков.

Выход российских банков на международный рынок за счет создания разветвленной и гибкой филиальной сети или установления корреспондентских отношений с зарубежными банками позволят им привлекать новые инвестиции в Россию и дополнительные финансовые ресурсы, что позволит банкам в свою очередь занять наиболее устойчивое и стабильное положение на финансовом рынке.

Расширение спектра предоставляемых услуг и их универсализация позволит российским банкам привлекать новых клиентов как в России, так и за рубежом. А качество предоставляемых услуг и квалифицированность менеджеров банка обеспечат стабильность и устойчивость работы банков на финансовом рынке.

Также нужно отметить, что российские коммерческие банки, в результате развития международных финансовых связей, должны будут способствовать развитию международной торговли и проникновению национального промышленного капитала на зарубежные рынки, и тем самым будут оказывать положительное влияние на развитие промышленного производства в России.

Именно разработки в данных направлениях могут помочь Российским банкам создать устойчивое положение не только внутри страны, но и на международном уровне.

Таким образом, правильный выбор маркетинговых направлений деятельности ТНБ особенно в сочетании с современными информационными технологиями может дать ему существенные конкурентные преимущества.

Российские банки вполне могут перенимать богатый опыт деятельности ТНБ, особенно в условиях, когда Россия стремится интегрироваться в мировое хозяйство. Российские банки должны иметь информацию о мировых рынках, о глобальных процессах, о новых финансовых инструментах Эту информацию можно почерпнуть из изучения деятельности транснациональных банков. которые являются носителями самых новых элементов финансовой глобализации.

Поэтому российские банки проявляют чрезвычайно большой интерес к различным направлениям деятельности зарубежных банков и используют их опыт по мере возможности для расширения своих функций, повышения эффективности, ликвидности, расширения ресурсной базы. Зарубежный опыт уже принес некоторым российским банкам позитивные изменения. Так, в течение последних месяцев 2000 года улучшились основные финансовые показатели российских банков. Совокупный размер капиталов у банков. входящих в первую тридцатку, увеличился по состоянию на начало ноября 2000 года в 1,5 раза по сравнению с аналогичным показателем на начало сентября. Следует сказать, что за все предыдущие месяцы 2000 года этот показатель изменялся незначительно. Это произошло в результате общего изменения экономической конъюнктуры в стране, некоторого увеличения выпуска продукции и роста ВВП и, как отмечает руководство ряда банков, в результате использования рекомендаций зарубежных банковских организаций и применения их методик по изучению рынка банковских продуктов, спроса, конкурентных ситуаций- потребителей и т.д.

Увеличение объемов расчетов, проходящих через банки, расширило их операции и средства и повысило доходность и ликвидность. Так, в частности, значительно нарастили капитал "Глобэкс" и российский "Дойче Банк". "Дойче Банк" успешно действует, благодаря в первую очередь имеющимся связям с зарубежными транснациональными банками и расширению клиентской базы.

Таким образом, российские банки предпринимают активные попытки функционирования на основе использования зарубежных контактов, разработки стратегий с учетом тенденций глобализации и опыта зарубежных банков, в первую очередь крупнейших ТНБ.

Пожалуй, одним из наиболее доступных для российских банков направлений деятельности, которое можно позаимствовать российским банкам у ТНБ, является механизм кредитования промышленности и формы участия банков в финансово-промышленных группах.

В заключение следует еще раз подчеркнуть, что российские банки должны активно использовать разнообразный опыт деятельности ТНБ различных стран, пути формирования ими организационных структур, применения передовых информационных технологий, основы менеджмента и маркетинга, организацию операций. Кроме того, транснациональные банки имеют долгосрочные основы участия в финансово-промышленных группах, что также может иметь большое значение для опыта интеграции финансовых и промышленных компаний России.

Библиография

Астапович А.З., Белянова Е.В, Мягков Е.Г. Международный опыт реструктуризации банковской системы. М., 1998

Банки и банковские оперции. Под ред. Жукова Е.Ф. М., 2000

Богданова О.М. Коммерческие банки России. М., 1999

Ерпылева Н.Ю. Международное банковское право. М., 1999

Жуков Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки. М., 1999

Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. М., 1999

Кураков В.М. Банки в современных экономических системах. Чебоксары. 1998

Круглов В.В. Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений. М., 1998

Москвин В.А. Предприятие и коммерческий банк. М, 1998

Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка. М., 1999

Петров В. Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт. М. 1999

Сироткин В.Б. Обеспечение надежности инвестирования в реальный сектор экономики. М. 1998

Стоянова Е. Финансовый менеджмент. М. 1999

Усоскин В.А. Современный коммерческих банк. М. 1999

Уткин Э.А. Банковский маркетинг. М. 1998

Актуальные проблемы глобализации. «Мировая экономика и международные отношения»., 1999, № 9

Алексеев А. Общий надзор: проблемы и перспективы. «Законность». 1998 № 2.

Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике. «Российский экономический журнал». 1998.№ 5,6, 1999 № 2

Кузнецов В. Что такое глобализация? «Мировая экономика и международные отношения», 1998 № 2,3

Мовсеян А.Г, Огнивцев С.Б. Транснациональный капитал и национальные государства. «Мировая экономика и международные отношения». 1998 № 6

Сажин Д. Новый американский супергигант. «Мировая экономика и международные отноешния». 1998, № 6

Саркисянц А.Г. Слияния и банкротства банков. Мировой опыт. «Мировая экономика и международные отношения», 1998, № 10

Литература на иностранных языках

Banking on a crisis? «The Economist» Oct 31, 1999

Banking Tomorrow - Communications/ «Wall Street Journal» - May, 2000

Dermine. Y. European banking in the 1990s/ Oxford.1998

Marban V. Individual Bank Reserve management. Chicago. 1998

1. Bankers Almanah: World ranking/RBI/1999 [↑](#footnote-ref-1)
2. Banker Almanah: World ranking/RBI/1999 [↑](#footnote-ref-2)
3. Brady T.E.Changes in Loan pricingand BusinessLending at Banks/ NY/1998 [↑](#footnote-ref-3)
4. Rhoaders. SA., Savahe DT. Holding companies and Branch Banking Systems. NY. 1999 [↑](#footnote-ref-4)
5. Матук Ж. Финансовые системы Франции и других стран. М. 1999, с.185 [↑](#footnote-ref-5)
6. Rose P.S. Commercial Bank Management.NY. 1999. Pp 73, 361 [↑](#footnote-ref-6)
7. Круглов В.В. Основы международноных финансовых и кредитных отношений. 1999 с 264 [↑](#footnote-ref-7)
8. Круглов В.В. Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений. М., 1999, с.263, 264 [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же [↑](#footnote-ref-9)
10. Rose P.S. Commercial Bank management/ NY/1999,p.574 [↑](#footnote-ref-10)
11. Ansoff I. The new corporative strategy. NY. 1998 [↑](#footnote-ref-11)
12. Doyle. P. Marketing. Management and Strategy. NY. 1999 [↑](#footnote-ref-12)
13. Банковское дело. 1998. № 6, с.16 [↑](#footnote-ref-13)
14. Международный опыт реструктуризации банковских систем. А.З. Астанович, Е.В. Белянова, Е.Г. Мягков. Бюро экономического анализа. М. 1998 [↑](#footnote-ref-14)
15. Финансист. 1. 1999 [↑](#footnote-ref-15)