

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-19>

УДК 336.1:339.7

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

COMPETITIVE STRATEGIES OF TRANSNATIONAL BANKS IN THE GLOBAL ECONOMY

Король Марина Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4031-0858>

Бабинець Роман Степанович

аспірант,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/009-0002-2169-2643>

Нам'як Юрій Юрійович

магістр,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4165-8582>

Korol Maryna, Babinets Roman, Namyak Yurii
Uzhhorod National University

Стаття присвячена дослідженню напрямів конкурентної стратегії транснаціональних банків у глобальній економіці. Стверджуємо, що основною формою конкурентної боротьби між банками є транскордонні злиття та поглинання, основою яких є процес концентрації капіталу. Автори переконані в тому, що на перший план у сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки виходить ефективна конкурентна стратегія, яка дає змогу транснаціональним банкам невеликого або середнього розміру конкурувати з великими банківськими структурами. Саме здатність транснаціональних банків мобілізувати та ефективно використовувати свої матеріальні активи дає можливість їм динамічно розвиватися у довгостроковій перспективі. Проаналізовано найбільш відомі конкурентні стратегії транснаціональних банків: матрицю «товар-ринок» (А.І.Ансоффа), матрицю Бостонської групи, стратегічну модель М. Портера, стратегію трансформаційної фокусованої універсалізації.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, транснаціональні банки, глобалізація, банківський сектор.

The modern world is characterised by rapid internationalisation of monetary markets, active use of innovations and the latest technologies in the banking sector, dynamic processes of globalisation and transnationalisation that penetrate all areas of international relations, including social and economic life, financial and credit relations between countries, participation of countries in international associations, etc. This has resulted in greater and closer interaction and integration of national banking systems of countries around the world, which at the current stage of global economic development cannot function separately and independently of each other. In today's international banking sector, there are three main areas of interaction between the banking systems of countries: through central banks, through international settlements for trade and non-trade transactions, and through transnational banks. The article is aimed at studying the directions of competitive strategy of transnational banks in the global economy. It is determined that the main form of competitive struggle between banks is cross-border mergers and acquisitions, which are based on the process of capital concentration. It is also undeniable that mergers and acquisitions of multinational banks today are one of the main ways of development and cost reduction for multinational banks and significantly strengthen the international ties of financial capital of banks. The authors are convinced that in today's globalised and transnationalised world economy, an effective competitive strategy that enables small and medium-sized multinational banks to compete with large banking structures is coming to the fore. It is the ability of

transnational banks to mobilise and effectively use their material assets that enables them to develop dynamically in the long term. The most well-known competitive strategies of transnational banks are analysed: the product-market matrix (A. I. Ansoff), the Boston Group matrix, the strategic model by M/ Porter, and the strategy of transformational focused universalisation.

Keywords: international economic relations, transnational banks, globalisation, banking sector.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світового господарства процеси фінансової глобалізації привели до концентрації та централізації банківських активів і капіталів, що надало транснаціональним банкам ключову роль суб'єктів світового фінансового ринку, які обслуговують величезні за масштабами, обсягами та географічним охопленням торговельні та фінансові потоки у світі. Сьогодні транснаціональні банки є основним посередником в обігу позичкового капіталу, включають величезні глобальні мережі закордонних підприємств, здійснюють контроль за валютними і кредитними операціями за підтримки національних держав. Саме тому дослідження природи та особливостей функціонування транснаціональних банків в умовах глобалізації та транснаціоналізації господарського життя є важливим для розуміння сучасного типу розвитку світової економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною основою дослідження наукової статті стали праці зарубіжних та українських дослідників: Ж. Герар, Ч. Кіндлебергер, В. Ханкель, С. Хаймер, Г. Томпсон, Г. Перлмуттер, У. Бек, Дж. Маршал, Р. Ринутрота; А. Філіпенка, О. Барановського, І. Гладія, О. Дзюблюк, Н. Горбенко, М. Литвин, В. Новицького, В. Супліна, М. Король, С. Циганов, та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження напрямів конкурентної стратегії транснаціональних банків у глобальній економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах транснаціональні банки прагнуть розширити ринок збуту своїх послуг, проте не просто через вихід на вже існуючі ринки, але і за рахунок створення нових ринків чи ринкових сегментів. В умовах глобалізації, інтернаціоналізації та транснаціоналізації світової економіки, а також жорсткої конкурентної боротьби транснаціональних банків, велику роль відіграють їх конкурентні переваги. Основою конкурентних переваг є конкурентні стратегії, які потребують чіткого формулювання та впровадження.

Сьогодні основною формою конкурентної боротьби між банками є транскордонні злиття і поглинання, основою яких служить процес

концентрації капіталу, який є найважливішим із критеріїв конкурентного панування на глобальному рівні [1, с. 61].

В умовах сучасної жорсткої конкуренції в банківській сфері головною конкурентною перевагою банків стає їх розмір, що і пояснює сучасні тенденції до укрупнення банківських установ і консолідації банківського капіталу. Під час індустріальної епохи розвитку транснаціональних банків основним фактором, який забезпечував конкурентні переваги банків були технології у формі матеріальних активів і ефект від масштабу виробництва.

Проте варто відзначити, що сьогодні реалізація конкурентних переваг тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту й інвестицій у фізичні активи набагато складніша [1, с. 62].

Саме тому на перший план у сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки виходить ефективна конкурентна стратегія, яка дає змогу транснаціональним банкам, невеликого або середнього розміру, повноцінно конкурувати з величезними банківськими структурами. Адже, саме здатність транснаціональних банків мобілізувати та ефективно використовувати свої нематеріальні активи, а не тільки володіння значними матеріальними активами, дає можливість транснаціональним банкам динамічно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Найважливішим пріоритетом у сучасному банківському секторі, так само, як і в міжнародних економічних відносинах у цілому, є досконале вивчення потреб потенційних клієнтів, що є основою побудови транснаціонального банку, орієнтованого на клієнта і стає ключовою умовою динамічного розвитку транснаціональних банків.

Враховуючи вищесказане, варто відзначити, що вибір відповідної стратегії розвитку є одним із найважливіших завдань транснаціональних банків на сучасному етапі розвитку світової економіки. Як відомо, більшість із стратегій базуються на побудові двомірних матриць, кожному сектору якої відповідає визначена типова стратегія (поведінка).

Сьогодні найбільш відомими є такі стратегії [1, с.62]:

- 1) матриця «товар-ринок» американського економіста І. Ансоффа;
- 2) матриця Бостонської групи;
- 3) стратегічна модель М. Портера;
- 4) стратегія трансформаційної сфокусованої універсалізації (ТСУ).

Відповідно до матриці Ансоффа, існує чотири альтернативні стратегії для збільшення збуту (табл. 1):

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка товару;
- диверсифікованість.

Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Відповідно до матриці Ансоффа, стратегія проникнення на ринок (освоєний ринок – освоєний товар) припускає, що банк проникає на вже сформований ринок і пропонує на ньому той же самий продукт (послугу), що і конкуренти.

Дана стратегія може бути більш ефективно застосована для ненасичених ринків або ринків, що зростають, тобто ринків, на яких пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Варто відмітити, що стратегія проникнення поширена в Україні, що пов'язано з процесом новоутворення банків та їх укрупнення, а також з поступовим впровадженням банками нові банківські для них продукти, які існували на ринку.

Відносно стратегія проникнення на ринок, вона передбачає три варіанти [3]:

- збільшення існуючих масштабів використання продукту;
- переманювання клієнтів у конкурентів;
- залучення нових клієнтів.

Другою стратегією в рамках матриці Ансоффа є стратегія розвитку ринку (новий ринок – освоєний товар), відповідно до якої транснаціональний банк прагне розширити ринок збуту послуг, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків чи ринкових сегментів. У рамках цієї стратегії виділяють наступні основні елементи:

- вихід на новий внутрішній ринок (регіональна експансія);
- обслуговування іншого сегменту клієнтів або цільової демографічної групи;
- вихід на зовнішній ринок (міжнародна експансія).

Дана стратегія може бути реалізована шляхом експорту продукції/ послуги або шляхом пошуку нових способів розподілу товару/ послуги. У сучасних умовах стратегії розвитку ринку базуються на вдосконаленні системи збуту і ноу-хау у сфері маркетингу [4].

Наступною альтернативною стратегією матриці Ансоффа є стратегія розробки товару, яка передбачає створення принципово нових або модифікацію вже наявних товарів і реалізацію їх на існуючих ринках. Основним способом реалізації даної стратегії є збільшення банками асортименту продуктів для малого та середнього бізнесу.

У відносному вираженні стратегія диверсифікації, як правило, є найвищим ризиком, зрештою, необхідна як розробка продукту, так і розвиток ринку. Незважаючи на те, що це стратегія з найвищим ризиком, вона може принести величезні винагороди – або за рахунок досягнення абсолютно нових можливостей для отримання прибутку, або за рахунок зменшення залежності фірми від єдиного продукту/ринку (з будь-якої причини). Стратегія диверсифікації спрямована на створення продукту, відмінного від продукту конкурентів.

Під час реалізації даної стратегії, продукту надаються особливі характеристики, що приваблюють споживачів, і саме застосування цієї стратегії сприяє стиранню відмінностей між різними кредитно-фінансовими інститутами. Таким чином, стратегія диверсифікації являє собою стратегію виходу організації на нові для неї сфери діяльності.

Відповідно до матриці Ансоффа, існує пряма залежність вибору стратегії банку від насиченості ринку і можливостей оновлення асортименту банківських послуг [1, с. 63].

Другою класичною конкурентною стратегією є матриця Бостонської консультативної групи (табл. 2).

Таблиця 1

Матриця І. Ансоффа

Товар \ Ринок	Освоєний	Новий
Освоєний	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий	Розробка товару / послуги	Диверсифікованість

Джерело: [2, с. 132]

Таблиця 2

Матриця Бостонської консультативної групи

Відносна частка ринку	Темпи росту галузі	Висока	Низька
	Високі		«зірка»
Низькі		«дійна корова»	«собака»

Джерело: [5, с. 341]

Відповідно до матриці Бостонської консультативної групи (табл. 2), товари визначаються в залежності від темпів росту галузі і щодо частки банку, тобто його частки в порівнянні з ведучими конкурентами на цьому ринку. Сама матриця передбачає поділ товарів, що продаються фірмою на ринку, на чотири типи: «зірка», «дійна корова», «важка дитина», «собака».

Відповідно до матриці Бостонської консультативної групи, товари типу «зірка» займають лідируюче положення (тобто мають високу частку) у галузі, що розвивається. Стратегія товарів цього типу передбачає інтенсифікацію маркетингових зусиль для підтримки і збільшення частки ринку, а також дана стратегія приносить більший прибуток, але водночас вимагає великих обсягів ресурсів для фінансування триваючого росту.

Другим типом товарів в рамках матриці Бостонської консультативної групи є товари типу «дійна корова», які характеризуються лідируючим положенням (тобто мають високу частку) у відносно зрілій галузі. Стратегія товарів цього типу передбачає використання прибутку для підтримки частки на ринку і допомогу зростаючим підрозділам (стратегія консолідації). Такий товар звичайно має своїх споживачів і конкурентам складно їх переманити [6, с. 201].

Наступним типом товарів матриці Бостонської консультативної групи є товари типу «важка дитина», тобто ті, що займає незначну частку на галузевому ринку, що розвивається. Стратегія товарів цього типу передбачає розширення інвестицій і інтенсифікацію маркетингових зусиль чи скорочення інвестицій і відхід з ринку.

Останнім типом товару в рамках матриці Бостонської консультативної групи є товари типу «собака», тобто товари з обмеженим обсягом збуту (низька частка) у зрілій чи малоперспективній галузі. Стратегія щодо товарів цього типу може бути тільки одна – відхід з ринку.

Ще однією класичною конкурентною стратегією є стратегічна модель М. Портера, відповідно до якої виділяють три типові альтернативні стратегії (табл. 3), метою яких є підвищення конкурентоспроможності [6]:

- лідерство з витрат;
- диференціація;
- фокусування (концентрація).

Як видно з таблиці 3, стратегія лідерства з витрат передбачає, що банк функціонує на ємному ринку і пропонує масово послуги, і завдяки цьому має можливість зменшення середніх витрат і тим самим – залучення споживачів, які орієнтуються на певний рівень цін і за рахунок цього збільшити свою рентабельність. Така стратегія дуже поширена серед великих банків, що прагнуть реалізувати ефект масштабу [1, с. 63].

Другою альтернативною стратегією моделі Портера є стратегія диференціації банківського продукту, відповідно до якої банк націлений на великий ринок, пропонуючи унікальний або особливий товар, який значно кращий, ніж у конкурентів. Дана стратегія може застосовуватися при введенні на ринок нових банківських продуктів, що дозволить сформулювати попит, який не залежить від ціни, а також використовується при встановленні різного рівня обслуговування для різних категорій клієнтів.

Нарешті, стратегія фокусування застосовується під час концентрації уваги банку на

Таблиця 3

Основні типи стратегії М. Портера

	Низькі витрати	Диференціація
Широка мета	Лідерство з витрат	Диференціація
Вузька мета	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

Джерело: [3]

певному сегменті покупців, продукції, послуг або регіоні. Зазвичай, ця стратегія використовується спеціалізованими інститутами, хоча останнім часом в умовах загострення конкуренції її дедалі частіше використовують універсальні банки [1, с. 63].

Модель загальних стратегій Портера має як прихильників, так і противників. Окремі науковці ставлять під сумнів ідею Портера про те, що необхідно дотримуватися однієї єдиної стратегії, інакше ви «застрягнете посередині». Стратегічна спеціалізація, як припускає Портер, має небезпеку стати негнучкою та сліпою до потреб клієнтів. Однак є також науковці, які вірять в ідею Портера про конкурентний вибір та продовжують ідею Портера та модифікують загальні стратегії Портера в Дисципліни цінностей та радять компаніям вибирати між операційною досконалістю, лідерством у виробництві та інтимною взаємодією з клієнтами.

У контексті дослідження найбільш ефективних конкурентних стратегій транснаціональних банків важливо також згадати стратегію трансформаційної сфокусованої універсалізації, в основі якої лежать три фундаментальні принципи, застосування яких дозволяє кожному окремому транснаціональному банку сформулювати змістовно індивідуальну стратегію, що відрізнятиметься від стратегії інших транснаціональних банків.

Наведемо конкурентні стратегії деяких сучасних найбільших банків. Зокрема, британський банк Barclays PLC робить великий акцент на підтримці людського розвитку соціальних інвестицій, основними з яких є [7]:

- банкінг для змін (Banking on change);
- будівництво молодого майбутнього (Building young futures);

- простір для спорту (Barclays Spaces for Sports);
- соціальна інновація (Social innovation);
- наші люди (Our people);
- різноманітність та включення (Diversity and inclusion).

Висновки. Вибір конкурентної стратегії є важливим елементом функціонування сучасних банків, який дозволяє їм ефективно здійснювати свою діяльність у міжнародному банківському секторі та витримувати конкуренцію більш великих транснаціональних банків. Проаналізовано чотири основні конкурентні стратегії: матриця «товар-ринок» американського економіста І. Ансоффа, матриця Бостонської групи, стратегічна модель М. Портера та стратегія трансформаційної сфокусованої універсалізації. Саме розуміння вибору конкурентної стратегії є ключовим фактором для майбутнього успіху транснаціональних банків. Щоб змінити ситуацію, банкам потрібно оцінити свої унікальні якості, які забезпечують їхню конкурентну перевагу, а також визначити, де вони зараз знаходяться. На основі цього вони можуть потім визначити, яка стратегія їм найкраще підходить, і зосередити всі свої зусилля в цьому напрямку. Наприклад, невеликий місцевий банк може зосередитися на певному регіоні або навколо певного продукту (спеціалізація). Великий банк може зосередитися на пропонуванні високоякісних послуг на міжнародному рівні, використовуючи свій великий досвід і мережу (диференціація). А новостворений банк може використовувати розмір своєї мінімальної організації, щоб працювати з нижчими витратами, захоплюючи частку ринку, пропонуючи нижчі ціни (лідерство за витратами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коваль В. В. Конкурентні стратегії транснаціональних банків у сучасних умовах фінансової глобалізації. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 58–67.
2. Кайлюк, Є. М. Стратегічний менеджмент / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
3. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 776 с.
4. Мельник П. В. Банківські системи зарубіжних країн / П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, О. Д. Гордей. Київ : Алерта: Центр учбової літератури, 2010. 586 с.
5. Макачук К. О. Транснаціональні корпорації та транснаціональні банки як суб'єкти міжнародного бізнесу. *Вісник Харківського Національного Університету імені В. Н. Каразіна*. № 1144. 2014. № 3. С. 41–45.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
7. Офіційний сайт банку Barclays Bank UK PLC. URL: <https://www.barclays.co.uk/>

REFERENCES:

1. Koval V. V. (2011). Konkurentni stratehii transnatsionalnykh bankiv u suchasnykh umovakh finansovoi hlobalizatsii. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. [Competitive strategies of transnational banks in the current conditions of financial globalization]. № 26. P. 58–67. (in Ukrainian)
2. Kailiuk Ye. M., Andrieieva V. M., Hrynenko Kailiuk V. V. (2010). *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KhNAMH, 279 p. (in Ukrainian)
3. Liutyi I. O., Solodka O. O. (2009). *Bankivskyi marketynh: pidruchn. [dlia stud. vyshch. navch. zakl.]* [Banking marketing: a textbook [for students of higher educational institutions]]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 776 p. (in Ukrainian)
4. Melnyk P. V., Taranhul L. L., Hordei O. D. (2010). *Bankivski systemy zarubizhnykh krain* [Banking systems of foreign countries]. Kyiv: Alerta: Tsentр uchbovoi literatury, 586 p. (in Ukrainian)
5. Makarchuk K. O. (201). *Transnatsionalni korporatsii ta transnatsionalni banky yak subiekty mizhnarodnoho biznesu* [Transnational corporations and transnational banks as subjects of international business]. *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. N. Karazina*. № 1144. 2014. № 3. P. 41–45. (in Ukrainian)
6. Saienko M. H. (2006). *Stratehiia pidpriemstva*. [Enterprise strategy.]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 390 p. (in Ukrainian)
7. Ofitsiinyi sait banku Barclays [Official website of the bank] Bank UK PLC. URL: <https://www.barclays.co.uk/>