

**ВАЙЛЬ М., ГОЛДШТАЙН К.
СТРАТЕГИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ ОПЕРАЦИЙ**

Veil M., Goldstein K. Internationalisierungsstrategien im Transaction Banking // Bank. - Köln, 2001. – № 11. – S. 770-776.

Сотрудники Commerzbank (Германия) анализируют тенденции интернационализации банковских операций, связанных с ценными бумагами и осуществлением расчетов. Сегодня активная интернационализация превратилась в важный элемент общей стратегии европейских банков, особенно в связи с интенсификацией интеграционных процессов в рамках ЕС.

В последнее время наряду с классическими многонациональными проектами все большее развитие получают транснациональные и глобальные проекты, связанные с организационным и техническим выделением услуг операционного подразделения банка из общей цепи создания добавленной стоимости. Хотя общепринятого определения транзакционных банков (ТБ) не существует, авторы относят к ним высоко автоматизированные, ориентированные на высокие технологии банки, специализирующиеся в области операционной деятельности. Как правило, ТБ предлагают широкий спектр услуг по исполнению и обработке запросов клиентов, уделяя преимущественное внимание операциям по осуществлению расчетов и сделкам с ценными бумагами. В зависимости от объема предлагаемых услуг, ТБ подпадают под определение кредитного института в соответствии с параграфом 1 действующего в Германии закона о кредитных операциях. Практически все частные крупные банки, сберегательные кассы и кооперативные объединения, инвестирующие значительные средства в информационные технологии, могут быть отнесены к ТБ.

Одним из направлений стратегии ТБ является привлечение малых и средних банков для получения эффекта масштаба. Однако такая стратегия на деле оказалась не слишком успешной, так как роль эффекта на масштабе у малых и средних банков невелика. К тому же выяснилось, что издержки на единицу продукции во многих сделках часто приближаются к предельным издержкам, что ограничивает эффект масштаба. До сих пор крупные банки не проявляют особой заинтересованности к совместному развитию и использованию технологических платформ, поскольку из-за высокой технической и организационной сложности широких объединений определить возможную чистую пользу для участвующих сторон можно лишь приблизительно. Разрешить эту патовую ситуацию можно будет лишь тогда, когда главные участники рынка решатся на принятие открытой модели ТБ, откажутся от стремления к доминированию в определении будущей технологической платформы и будут постепенно интегрироваться на основе целесообразного объединения.

Усиление конкуренции и растущее давление издержек при снижении прибыли заставляют банки осуществлять интернационализацию своей деятельности. Этому также способствуют фундаментальные изменения условий деятельности предприятий в рамках единого внутреннего рынка ЕС. К тому же географическая диверсификация ослабляет зависимость от национального рынка, что способствует снижению уровня

предпринимательских рисков. Стратегия интернационализации может привести к выравниванию доходов банков на основе международной диверсификации и снижения издержек в результате расширения трансграничной деятельности.

Получение услуг на основе подряда (Collaborative Sourcing - CS) представляет собой последовательное объединение отделений различных ТБ путем образования трансграничных подразделений. Это позволяет преодолевать технические и организационные трудности в проведении политики, сокращать потенциальные риски, совершенствовать управление операционным процессом, а также смягчать психологические эффекты усиления взаимозависимости. Первым шагом на пути создания таких объединений может стать расширение сделок с международными банками-корреспондентами - возможными партнерами по CS. Банкам, отстающим в техническом отношении и в качестве предоставляемых услуг или расположенным в странах с недостаточно развитой системой коммерческих банков, развитие партнерства в форме CS позволит совершить технический и организационный скачок.

При подготовке соглашений о CS прежде всего необходимо внимательно изучить правовые и экономико-политические условия в стране размещения банка-партнера, возможность конкуренции субститутов и появления новых конкурентов. Следует также учитывать новые предложения о собственном капитале Базельского комитета по банковскому надзору, в соответствии с которыми собственный капитал должен быть достаточен для покрытия операционного риска. Кроме того, центральной задачей является создание процесса сквозной обработки операций (Straight Through Processing - STP), что важно и для системы расчетов, и для сделок с ценными бумагами в условиях быстрого развития электронной торговли (е-торговли). В Германии, например, в торговле через систему XETRA во многих банках STP составляет уже более 95 проц. всех операций. Похожая ситуация наблюдается и в торговле через EUREX и другие полностью электронные биржи, на которых ведется торговля структурированными финансовыми продуктами. Правда, в сфере трансграничных сделок доля STP составляет пока 50 проц., что обуславливает наличие большого потенциала для развития процесса STP. В сфере международных расчетов правовой надзор и управление системой исполнения являются функциями национальных центральных банков. Это в первую очередь относится к клиринговым расчетам и платежам на большие суммы. Создание в рамках ЕС единого экономического и валютного пространства неизбежно приведет к адаптации и, модернизации существующих клиринговых и платежно-расчетных систем. В настоящее время эти системы действуют на принципах банка-корреспондента, хотя при этом быстро создаются новые рыночные инфраструктуры (типа STEP 1, созданной Европейской банковской ассоциацией - European Banking Association) и международные клиринговые системы для обслуживания трансграничных платежей и международной торговли валютой, например, CLS (Continuous Linked Settlement). Эти и другие подобные изменения в существующих платежно-расчетных системах сопряжены со значительными инвестиционными расходами, связанными не только с получением доступа к новым рыночным инфраструктурам (межбанковским системам), но и с модернизацией собственных систем и обеспечением их безопасности.

В последнее время операциях ТБ с ценными бумагами все большую роль играют международные торговые площадки, особенно так называемые электронные сети коммуникаций (Electronic Communication Networks - ECN), что открывает новые перспективы для развития межбанковского сотрудничества. ECN представляют для ТБ альтернативу традиционной биржевой торговле, если они создают преимущество в ценах, увеличивают поток заказов и обладают достаточной ликвидностью. Национальные рынки ценных бумаг различаются объемами и формами исполнения

заказов. В Европе наиболее емкими рынками ценных бумаг являются рынки Германии, Великобритании, Франции и Италии. Во Франции осуществление сделок с ценными бумагами сопровождается предоставлением широкого спектра услуг, включая клиринг, депозитарные услуги и ведение денежных счетов. В Италии многие услуги предлагаются на условиях аутсорсинга. SIA, например, предлагает полностью автоматизированный набор услуг для операционного подразделения банка.

Восточноевропейские страны – кандидаты на вступление в ЕС, безусловно, займут важные позиции на будущем европейском рынке банковских услуг. Так, рынки Польши, Чехии и Венгрии пока еще сравнительно малы по объему платежного оборота, хотя темпы их роста довольно высоки. Платежный оборот Чехии и Венгрии имеет много сходства с немецкой моделью. Среди названных стран наиболее динамично развивается рынок сделок с ценными бумагами в Венгрии, которая также характеризуется быстрым развитием клиринговых услуг.

Рынки ценных бумаг и платежно-расчетных услуг в США и Австралии характеризуются достаточно высокой степенью зрелости и острой конкуренцией. Наиболее известным поставщиком платежных услуг на австралийском рынке является Austrapay Ltd. - совместное предприятие Chase Bank и почты. Услугами Austrapay в первую очередь пользуются мелкие финансовые институты. В платежном обороте страны доминируют чеки, обработкой которых занимаются 15 банков. Все другие финансовые институты пользуются услугами Direct Clearer. В США 71 проц. всех платежей производится с помощью чеков. Их обработку осуществляют основанные банками региональные расчетные палаты, например, BСН Bankers Clearing House, из Сан-Франциско. Чеки через курьерскую службу передаются соответствующим банкам для оплаты. Электронные расчеты с помощью чеков пока не получили достаточного развития.

Наряду с глубоким знанием рынка, важной предпосылкой развития операций ТБ является продуманное изменение направлений их деятельности на основе анализа альтернативных стратегий интернационализации, которые могут иметь как оборонительный, так и наступательный характер. Кроме того, стратегия интернационализации может быть глобальной, мультинациональной и транснациональной. Глобальная стратегия характеризуется концентрацией и централизацией ресурсов и операций в стране происхождения при одновременной координации отдельных видов деятельности в глобальном масштабе. При этом ТБ стремятся обслуживать мировой рынок стандартизированными продуктами и услугами. При мультинациональной стратегии ресурсы и операции ТБ как бы рассеиваются по миру, а координация осуществляется децентрализованно, то есть на местном уровне. Для этой стратегии характерно преобладание регионально адаптированных продуктов и услуг. При выборе стратегии интернационализации в первую очередь учитываются национальные различия, масштабы деятельности и наличие связей. Однако названные типы стратегии уже не соответствуют требованиям международной конкуренции, поскольку новые транснациональные организационные структуры позволяют эффективно передавать ресурсы между всеми странами, использовать инновационные процессы и быстро реагировать на специфические и глобальные факторы окружающей среды.

Выходом из этого положения является проведение транснациональной стратегии которая дает возможность использовать общие ресурсы и преимущества местоположения и осуществлять международной переплетение деятельности. Транснациональное предприятие характеризуется тем, что его деятельность широко распространена по всему миру, взаимозависима и специализирована, а через

заграничные филиалы интегрируются результаты различных разработок, что способствует совместному использованию знаний.

Все три типа интернациональной стратегии имеют различную степень координации, при этом транснациональная требует наиболее высокой степени координации. Для ТБ, которые в будущем станут действовать в международном масштабе, транснациональная стратегия представляет альтернативу нынешней стратегии интернационализации. Образованию транснациональных ТБ могут способствовать импорт или переплетением капиталов.

Несмотря на возрастающую гармонизацию законодательства в рамках ЕС, во многих областях еще действуют законы, затрудняющие интернационализацию банковских операций. Вместе с тем можно предположить, что ТБ и создаваемые ими совместные предприятия будут предоставлять услуги, связанные с трансграничным платежным оборотом. Что касается операций с ценными бумагами, то они до сих пор развиваются преимущественно в национальных рамках, поскольку в этой области действуют значительные барьеры для вступления на рынок. Однако в среднесрочном плане можно предвидеть быструю экспансию европейского рынка ценных бумаг. На стратегию интернационализации ТБ все сильнее будет влиять интеграционный процесс в рамках ЕС, который может привести к объединению крупнейших поставщиков банковских услуг в сфере расчетно-платежных операций и сделок с ценными бумагами на основе дальнейшей интернационализация банковской деятельности.

Автор реферата – В.И.Шабаева,
канд.экон.наук, ИНИОН РАН