

2. Чердаков В.А. Науково-методичні основи формування корпоративного сектору економіки в процесі приватизації : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.02.03 / НДЕІ Мінекономіки України. – К., 2005. – 19 с.

3. Методичні рекомендації щодо прогнозування наслідків та оцінки впливу на стан економічної безпеки держави приватизації деяких категорій підприємств: [затв. наказом Міністерства економіки України 29.05.2009 № 518].

Надійшла 12.11.2009

УДК 338

Л. В. СКОРОБОГАТА

Хмельницький національний університет

М. О. МАКОВЕЙ

Київський національний університет імені Т.Г. Шевченка Інститут міжнародних відносин

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ ВХОДЖЕННЯ ІНОЗЕМНИХ БАНКІВ НА РИНКИ КРАЇН РІЗНИХ ТИПІВ РОЗВИТКУ

*У статті проаналізовано мотиви та стратегії входження ТНК на ринки економічно розвинутих країн та тих, що формуються. Висвітлені різноманітні способи об'єднання компаній шляхом злиття/поглинання, розглянуто моделі продажу вітчизняних банків.*

*The article presents the analysis of both motives and strategies of the transnational corporations for entering the advanced economies' and emerging markets. It highlights various ways of companies' integration by means of mergers and acquisitions along with different models of selling the national banks.*

*Ключові слова: міжнародна банківська діяльність, ТНК, моделі продажу вітчизняних банків.*

**Актуальність.** Останні декілька десятиліть провідною тенденцією міжнародних економічних відносин є підвищення ролі транснаціональних банків та їх посилення в процесі інтернаціоналізації та консолідації банківського і промислового капіталів. Характерним для транснаціональних банків є розміщення капіталів із найбільшою рентабельністю, координація своєї диверсифікованої діяльності за допомогою сучасних інформаційних технологій, що створюють для ТНБ інтегровану мережу внутрішньобанківського обліку, об'єднання багаточисельних філіалів, дочірніх компаній та відділень у єдину міжнародну мережу зі спільним центром управління, угоди з іншими транснаціональними банками та компаніями. Актуальність теми підтверджується тим, що саме транснаціональні банки суттєво прискорюють процеси глобалізації, формують глобальні стратегії, відмінними рисами яких є наступні вимоги до поведінки на світових ринках: загально планетарне бачення ринків та конкуренції, відмінне знання сильних та слабких сторін конкурентів, контроль над своїми операціями у загальносвітовому масштабі, здатність до гнучких і швидких зрушень у напрямках діяльності в разі загрози зміни умов конкуренції та витіснення з ринку.

**Постановка проблеми.** Метою написання статті є вивчення та аналіз стратегії входження ТНБ на ринки країн світу, як саме відбувається процес проникнення іноземних капіталів на ринки розвинутих країн та тих, що розвиваються, мотивів такого проникнення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Цю тему досліджували такі українські вчені: Біла Т., Бутенко О., Геєць В.М., Другов О.О., Кіреєв О. І., Ліневич Ю. В., Людкевич О. М., Міщенко В., Набок Р., Пронін О. Ю., Рогач О. І., Філіпенко А.С., Шпиг Ф.І. та інші.

Не оминули увагою цю проблему і вчені країн СНД, серед яких слід відзначити таких: Булатові О. В., Верніков А.В., Владимірова І. Г., Горелая Н. В., Демидова О., Зайцев О., Кандєєва А., Килимник Ю., Ларіонова С., Макогон Ю. В., Мамонтов О., Мисенко Є., Пасечников О. В., Рабинович І. В., Яковлева А. та інші. Серед зарубіжних вчених цю тему досліджували Алтунбас І., Бер А., Бракман С., Гаріта Г. та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна банківська діяльність розгортається у двох основних напрямках – через банківські офіси, котрі відкриваються у зарубіжних країнах, і без прямої присутності банку в зарубіжній країні.

Створення нового для місцевого ринку банківського офісу, зазвичай, починається з більш простої якого відносно проста. Не треба банківської ліцензії, оскільки представництво банку не має права надавати банківські послуги. Окремі види господарських договорів, наприклад, договір оренди приміщення, керівник має право укладати з резидентами приймаючої країни. Головна функція представництва іноземного банку – інформаційна діяльність, налагодження ділових зв'язків з місцевою потенційною клієнтурою у приймаючій країні. Частіше за все у подальшому на базі представництва створюється повноцінний банківський офіс.

Філіал іноземного банку та дочірній банк – два види повноцінних банківських установ, які надають увесь спектр банківських послуг відповідно з ліцензією, виданою центральним банком. Проблема полягає в тому, що дуже часто в національному законодавстві приймаючої країни існують обмеження на відкриття якогось однієї із цих двох банківських структур. Причина заборони на відкриття філіалу іноземного банку

пояснюється доволі просто – він не є юридичною особою за законодавством приймаючої країни, і тому вимоги та зобов'язання, що виникають, переносяться на материнський банк, у нього відсутній власний баланс, а господарські спори з резидентами приймаючої країни вирішуються на основі міжнародного права.

Зовсім інша справа – це дочірній банк, який є юридичною особою і тому є і резидентом приймаючої країни. У такому випадку він формально оперує в межах того капіталу, яким його першочергово наділяє материнський банк, а також засобів, які залучаються на місцевому ринку. За ним не стоїть, як за філіалом, капітал всієї міжнародної мережі ТНБ і його вплив на конкурентне середовище значно слабший.

За юридичним статусом іноземне банківське агентство близьке до філіалу іноземного банку. Далеко не всі національні законодавства передбачають можливість відкриття такого банківського інституту. Серед тих країн, в яких можна знайти цю форму банківського офісу, є США, якщо бути більш точними, окремі штати. Іноземні банківські агентства завжди тією чи іншою мірою обмежені у видах своєї діяльності. Наприклад, вони можуть займатися кредитуванням місцевих юридичних і фізичних осіб, але не мають права приймати депозити та [3, с. 56]

Форми міжнародної банківської діяльності варто розглядати через призму інтернаціоналізації банківських послуг, а не капіталу. Так, надзвичайно поширеною формою міжнародних банківських операцій є діяльність банків за системою кореспондентських угод. Таку ж мету – ефективне здійснення розрахунків – переслідують банки, вступаючи в міжнародні платіжно-розрахункові системи типу SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Ця організація почала свою діяльність у 1977 році та на даний момент діє майже у 200 країнах світу.

Банки-невидимки отримали свою назву через віртуальність свого існування. Вони не мають фізичних офісів, а працюють лише на папері. Такі банки розміщуються частіше за все в офшорах та потрібні їх засновникам для скорочення витрат. Для органів нагляду будь-якої країни такий тип зарубіжної банківської установи становить найбільшу складність у контролі.

Можна виділити три рівня регулювання міжнародної банківської діяльності: міжнародний, національний та мікрорівень (саморегулювання). Національний рівень, без сумніву, є визначальним, оскільки як і в регулюванні будь-якого іншого міжнародного бізнесу, міждержавні угоди – багатосторонні, двосторонні, по лінії міністерств фінансів, центральних банків і т.д. – спрямовані лише на уніфікацію або гармонізацію, тобто зближення норм та правил національного регулювання, лібералізацію діяльності таких банків та регламентацію вимог до них у різних країнах. Саморегулювання базується на внутрішніх правилах та процедурах конкретного банку, націлене на реалізацію міжнародної стратегії банку [6, с. 308].

У економічно розвинутих країнах об'єднання компаній шляхом злиття/поглинання може відбуватися такими способами:

- Поглинання, коли передача власності відбувається наступним чином: всі акції з правом голосу банку – об'єкта злиття, що знаходяться в обігу, обмінюються на акції, довгострокові боргові зобов'язання та готівкові кошти банку – ініціатора угоди, в результаті чого перший перестає існувати як юридична особа. Він може продовжити свою діяльність в якості філії другого банку, який стає власником чистих активів банку – об'єкта злиття. У окремих випадках може проводитися додаткова емісія акцій другого банку, який відіграє активну участь у зазначеному процесі.

- Злиття (або консолідація), коли на місці двох чи декількох банків утворюється нова юридична особа, з припиненням функціонування банків, що об'єднуються, як юридичних осіб. Усі акції з правом голосу банків, що зливаються, обмінюються на звичайні акції нового банку, який отримує чисті активи своїх попередників, які, у свою чергу, продовжують свою діяльність у якості структурних підрозділів нового банку.

- Придбання контрольного пакету акцій (істотної участі), коли один банк купує всі акції з правом голосу або контрольний пакет іншого банку. У даному випадку другий банк стає дочірнім по відношенню до першого, зберігаючи при цьому статус юридичної особи.

- Придбання активів, коли банк здійснює придбання всіх або лише чистих активів іншого банку, при цьому за останнім зберігається статус юридичної особи і він не є афілійованим по відношенню до першого банку. У США, наприклад, поширеною є практика продажу активів неплатоспроможних фінансових установ через конкурсні аукціони [2].

Угоди злиття/поглинання можуть носити форму як дружнього поглинання або придбання пакету акцій, так і ворожого і є результатом конкурентної боротьби.

Залежно від цього розрізняють три види стратегії поглинання: дружнє поглинання; вороже поглинання; опортуністичний підхід.

У першому випадку робляться кроки до отримання згоди керівників або власників об'єкту поглинання. Якщо поглинання відбувається за згоди керівництва обох банків, його часто називають злиттям. Перевагою такої стратегії є економія на витратах, збереження кадрового потенціалу, ресурсної бази та ринкового сегменту. Якщо поглинання відбувається без отримання згоди вищого керівництва, то робиться спроба отримання підтримки власників на загальних зборах акціонерів та придбання акцій всупереч їх волі. При так званих ворожих поглинаннях може застосовуватися стратегія формування контрольного пакету акцій шляхом поступового придбання акцій банку з метою наступного поглинання. Може застосовуватися

скупка акцій через підставних осіб або біржових брокерів. У цьому випадку банк-«хижак» суттєво економить на виплаті премій колишнім акціонерам, що є обов'язковим при дружньому поглинанні.

Опортуністичний підхід як стратегія поглинання застосовується у випадках, коли об'єкт поглинання викликав подібний інтерес з іншого боку. Тоді покупець може виступити в ролі так званого «білого лицаря», що пропонує більш сприятливі умови (на відміну від небажаної пропозиції так званого «чорного лицаря»).

Максимізація вартості є основою стратегії банку в конкурентному середовищі, адже з точки зору його власників суттєве значення має не лише максимізація прибутку у довгостроковому розумінні, але і зростання вартості самого банку, його активів [1].

Важливим критерієм ефективності, що лежить в основі прийняття стратегічних рішень щодо злиття/поглинання банків, є порівняльна оцінка вартості новоствореної структури ( $PV_{A+B}$ ) та сумарної вартості фінансових інститутів, що об'єднуються. З точки зору інвестиційного менеджменту об'єднання є доцільним, якщо виконується умова:

$$PV_{A+B} > PV_A + PV_B \quad (1)$$

Розмір додаткової вартості, створеної в процесі реалізації стратегії реорганізації банків ( $V$ ), можна оцінити таким чином:

$$V = PV_{A+B} - (PV_A + PV_B) \quad (2)$$

Значний синергетичний ефект несе економія на витратах, яка практично завжди проявляється у разі зростання компаній внаслідок їхнього об'єднання. Тому процес оцінки ефективності угод з поглинання та злиття компаній включає визначення категорій витрат, їх співставлення з попередніми періодами тощо [6].

В умовах конкуренції в банківській сфері банк має обирати стратегію, яка б сприяла зростанню вартості його акцій, покращенню показників капіталізації. Акції нової структури в перспективі мають тенденцію до зростання. Проте через недостатність інформації, що її отримують інвестори, часто курсові коливання акцій не адекватні результатам угоди. Якщо інвестори недооцінили переваги майбутньої угоди і почали продавати цінні папери, вони знижують їхній курс і негативно впливають на показники капіталізації. Так, після проголошення злиття найбільших німецьких банків Deutsche Bank та Dresdner Bank їхні акції суттєво впали в ціні через негативну оцінку перспектив об'єднання з боку акціонерів та фінансових аналітиків. Після анулювання угоди вартість акцій, як і показників капіталізації, покращилася.

Реорганізація банків шляхом злиття або поглинання іншого банку потребує розробки відповідної стратегії, яка являє собою комплекс довгострокових заходів, спрямованих на збільшення розміру банку та його ринкового сегменту шляхом придбання банківських установ чи їх структурних підрозділів або на основі добровільного об'єднання з іншою банківською установою.

Форми проникнення іноземного банківського капіталу на фінансові ринки країн з перехідною економікою (ЦСЄ та України зокрема) включають наступне: створення представництва, заснування власного дочірнього банку, злиття або поглинання банків, продаж/купівля банківських установ. Проте перевага надається купівлі іноземних банків [5].

Вітчизняні дослідники виділяють три моделі продажу вітчизняних банків: повний продаж, спільний бізнес і портфельний продаж.

Перша модель (повний продаж) передбачає передавання новим власниками контрольного пакету акцій із відповідними повноваженнями щодо управління банківською установою. За цією моделлю були продані вітчизняні банки «Ажіо» (98 % акцій), «Аваль» (93,5 %), «НРБ – Україна» (100 %), «Мрія» (98 %), «Індекс – банк» (98 %) та інші.

Друга модель (спільний бізнес) реалізується вітчизняними банками, коли вони потребують залучення іноземного капіталу для розв'язання проблем внутрішнього характеру, пов'язаних із необхідністю збільшення власної кредитної спроможності, збереження позиціонування на фінансових ринках, задоволення потреб топ-клієнтів. За цією моделлю було здійснено продаж акцій Укрсиббанку, Приватбанку, Донгорбанку, Першого українського міжнародного Банку.

Третя модель (портфельний продаж) використовується здебільшого дрібними та середніми банками шляхом продажу іноземним інвесторам невеликих пакетів акцій. Для таких банків приватне розміщення акцій – найзручніший спосіб додаткового отримання коштів. Крім того, сам факт розміщення акцій у зарубіжних банках надає перевагу на наступних етапах формування економічних взаємовідносин між вітчизняними та іноземними банками [2].

**Висновок.** Розглянувши основні стратегії входження банків на ринки розвинутих країн та тих, що розвиваються, можна сказати, що ринок банківських послуг став більш консолідованим та інтернаціоналізованим, а банки стали орієнтуватися на ринки капіталів та підвищили рівень спеціалізації. Важливою тенденцією структурних перетворень у банківському секторі ЄС на сучасному етапі є тривала консолідація та домінування національних фінансових установ на ринку. Решта ринку доволі порівну розділена між іноземними гравцями, а у нових країнах – членах переважають фінансові інститути, материнські компанії яких знаходяться в країнах-членах ЄС – 15. Існують різні стратегії входження іноземних банків на ринки розвинутих країн та тих, що розвиваються. Якщо у першому випадку експансія відбувається за рахунок відкриття дочірніх банків, філій чи представництв, або навіть заснування бізнесу з нуля, то на ринках, що формуються, транснаціональні банки переважно купують великі та перспективні банки приймаючої країни з хорошою репутацією.

## Література

1. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний / И. Г. Владимирова // Финансовый менеджер. – 2006. – №2. – С. 51-64.
2. Козоріз М. А. Методологічні засади дослідження впливу іноземного капіталу на розвиток банківської системи України / М. А. Козоріз // Фінанси України. – 2007. – № 11. – С. 95-102.
3. Макогон Ю. В. Международный банковский бизнес / Ю. В. Макогон, Е. В. Булатова. – К. : Атика, 2003. – 208 с.
4. Пронін О. Ю. Особливості процесів злиття та поглинання у фінансово-банківському секторі / О.Ю. Пронін // Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 106-122.
5. Рижинашвили Дж. Управление стоимостью в практике М&А: миф или реальность? / Дж. Рижинашвили // Слияния & поглощения. – 2006. – № 10(44). – С. 56-59.
6. Рогач О. І. Міжнародні фінанси : підручник / [О.І. Рогач, А.С. Філіпенко, Т.С. Шемет та ін.]; за ред. О.І. Рогача – К. : Либідь, 2003. – 784 с.

Надійшла 18.11.2009

УДК 338.24

В. Г. СТРИЖОВА

Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ПОТОКОМ ТА ЛОГІСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

*Розглядається взаємозв'язок між функціями, що становлять матеріальний потік виробничого підприємства, його міжфункціональний характер та цільову спрямованість з точки зору логістики і використання організаційно-управлінських механізмів координації логістичних систем.*

*We consider the relationship between the features that make the material flow and manufacturing businesses, its multifunctional nature and orientation of the target in terms of logistics and use of organizational and managerial mechanisms for coordination of logistic systems.*

*Ключові слова: матеріальний потік, менеджмент матеріальних ресурсів, виробнича логістика, внутрішньовиробнича логістична система, логістичний підрозділ.*

**Постановка проблеми.** Успішне проведення в Україні економічних реформ значною мірою залежить від можливості використання на всіх рівнях управління сучасних інструментів менеджменту. Водночас, як свідчить досвід реформування вітчизняної економіки, інструменти, які успішно застосовуються в умовах економіки розвинутих країн, не завжди генерують адекватний результат на українському ринку, що зумовлює необхідність вдосконалення і адаптації прогресивних методів управління до специфіки ринкових умов господарювання вітчизняних підприємств. Необхідне також врахування стратегічних тенденцій розвитку світового господарювання таких, як глобалізація, інформатизація, актуалізація проблем охорони довкілля.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Реалізація системного підходу в управлінні підприємствами ґрунтується на інтегрованому управлінні потоковими процесами. Розвиток такого підходу в теорії управління підприємствами пов'язаний із численними працями зарубіжних вчених, таких, як С. Абт (РП), П. Блайк (РП), К. Кльозе (ФРН), Д. Ламберт (Англія), М. Портер (США), Ф. Пфоль (ФРН), К. Рутковський (РП), Х. Фірон (США), зокрема російських - Анікін Б., Гаджинський А., Міротін Л., Неруш Ю., Сергєєв В., Плоткін Б. та ін. Теоретичні та прикладні питання раціоналізації управління матеріальними потоками у сферах виробництва та обігу в контексті реалізації загальних та спеціальних функцій менеджменту відображені у роботах вітчизняних вчених: Амоші О., Бойка Є., Вовканича С., Герасимчука В., Гуменюка В., Долішнього М., Злупка С., Крикавського Є., Кузьміна О., Петровича Й., Поплавської Ж., Сажинця С., Хміля Ф., Штефанича Д. та ін., в яких розглядаються тією чи іншою мірою питання прискорення матеріальних потоків, зменшення сукупних запасів, оптимізації структури витрат, підвищення рівня обслуговування тощо. Водночас вимагають подальшого розвитку питання інформаційного забезпечення системної оптимізації матеріальних потоків у ланцюгу "виробник.....споживач".

**Постановка цілей.** Необхідність розвивати теоретичні основи вдосконалення управління підприємством, створюючи достатнє інформаційне забезпечення матеріальних потоків та розробляючи методичні основи розвитку відповідної інформаційної інфраструктури.

**Викладення основного матеріалу.** Логістика міцно пов'язана лише з менеджментом матеріальних ресурсів, але й управлінням маркетингово-збутовою діяльністю, про що свідчить таке напрям логістики як управління рухом і запасами готової продукції. З іншого боку, логістика тісно взаємодіє зі оперативно-виробничим плануванням через управління рухом і запасами деталей і комплектуючих у виробничих підрозділах і робочих місць промислового підприємства. З огляду на дане вище визначення логістики і його