

УДК 336.7

ВИСОЦЬКА М.П.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу
Навчально-наукового інституту Міжнародних відносин
Національного авіаційного університету
ДІАБІ А.,
студентка бакалаврату Навчально-наукового інституту Міжнародних відносин
Національного авіаційного університету

СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ НА ПРИКЛАДІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРУПИ «ГРУПА КРЕДІ АГРИКОЛЬ»

***Анотація:** У статті досліджено роль транснаціональних банків у розвитку світової економіки. Розглянуто процес розробки та впровадження міжнародних стратегій ТНБ у країнах світу. Виявлені стратегічні пріоритети удосконалення банківських послуг ТНБ на світовому ринку. Досліджено стратегії діяльності фінансової групи «Credit Agricole Group» та обґрунтовані стратегічні пріоритети діяльності ТНБ на ринку України в умовах становлення цифрової економіки.*

Ключові слова: ТНБ, стратегія, фінансова група Credit Agricole Group, «Стратегічні амбіції 2020», цифровий банкінг, ПАТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», «ГОРИЗОНТ 2018».

Высоцкая М.П., к.э.н., доцент, доцент кафедры международных экономических отношений и бизнеса Учебно-научного института Международных отношений Национального авиационного университета.
Діабі А. студентка бакалавриата Учебно-научного института Международных отношений Национального авиационного университета.

СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ НА ПРИМЕРЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГРУППЫ «ГРУППА КРЕДИ АГРИКОЛЬ»

***Аннотация:** В статье исследована роль транснациональных банков в развитии мировой экономики. Рассмотрен процесс разработки и внедрения международных стратегий ТНБ в странах мира. Выявленные стратегические приоритеты совершенствования банковских услуг ТНБ на мировом рынке. Исследованы стратегии деятельности финансовой группы «Credit Agricole Group» и обоснованные стратегические приоритеты деятельности ТНБ на рынке Украины в условиях становления цифровой экономики.*

Ключевые слова: ТНБ, стратегия, финансовая группа Credit Agricole Group, «Стратегические амбиции 2020», цифровой банкинг, ПАО «КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК», «ГОРИЗОНТ 2018».

Vysotska M., associateProfessor, PhD of International Economic Relations and Business Department, Educational and Research Institute of International Relations, National Aviation University
Diaby A., 4-year student, Educational and Research Institute of International Relations, National Aviation University

THE STRATEGIES OF TRANSNATIONAL BANKS' ACTIVITIES CASE STUDY ON BUSINESS ACTIVITIES OF THE FINANCIAL GROUP «CREDIT AGRICOLE GROUP»

***Annotation:** The article studies the role of transnational banks in world economy. Examines the process of TNB international strategies development and implantation in the world countries. Identifies strategic priorities to improve TNB banking services in the world market. Analyzes the financial group «Credit Agricole Group» business strategy and strategic priorities of TNB in the Ukrainian market in the conditions of digital economy formation.*

Keywords: TNB, strategy, Financial group «Credit Agricole Group», «Strategic ambitions 2020», digital banking, PJSC «CREDIT AGRICOLE BANK», «Horizon 2018».

Актуальність та постановка проблеми. Процеси фінансової глобалізації, транснаціоналізації, інтернаціоналізації світового господарства сприяють зростанню числа та активності транснаціональних корпорацій і обслуговуючих їх транснаціональних банків. Транснаціональні банки (ТНБ), будучи активними суб'єктами світової економіки, використовують можливості глобалізації для збільшення фондів позичкового капіталу, яких вони перерозподіляють між ТНК, урядами, міжнародними організаціями та країнами світу. ТНБ займають лідерські позиції не тільки на міжнародному, але й на національних ринках банківських послуг. Вітчизняні банківські установи значно поступаються ТНБ за масштабом концентрації капіталу і ефективністю надання банківських послуг. Банківська система України прагне зайняти гідне місце в новій глобальній економіці. Для цього банківські установи повинні мати достатній розмір капіталу, володіти високою технологічною оснащеністю, розташовувати розгорнуту мережу філій і представництв у всьому світі. У зв'язку з цим проблема вивчення стратегії діяльності транснаціональних банків у країнах світу набуває вагомому практичного та теоретичного значення. Особливої актуальності набуває визначення позитивних і негативних наслідків діяльності ТНБ у країнах різного ступеня становлення ринкової економіки, зокрема в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні теоретичні основи стратегій діяльності

транснаціональних банків заклали зарубіжні вчені М. Альберт, І. Ансофф, М. Берет, Е. Брігхем, Н. Бріммер, І. Гідді, Х. В. Деріг, Д. Джонсоном, М. Леві, М. Х. Мескон, М. Потер, П. Роузом, Дж. Соросом, Ф.Хедоурі, У.Шарпом і К. Шлем., А. Д. Чандлер. Питання діяльності ТНБ представлені і в працях вітчизняних вчених О. Білоруса, В. А. Білошапка, Е. Булатова, Г. В. Загорій, Ю. Заруби, Д. Лук'яненко, Ю. Макогона, А. Мороза, В. Новицького, Є. Панченка, Ю. Пахомова, В. Платонова, А. Філіпенко та інших. Окремі аспекти впливу ТНБ на розвиток національного банківського сектору різних країн світу розглядають вчені близького зарубіжжя: І. Розинський, Н.В Климова, А.Н. Зеленюк, А.В. Верникова, Є.С. Міщенко, О.І. Ключников, Д.В. Лепетиков, М.А. Шарипов та інші.

Незважаючи на актуальність теми, проблематика міжнародних стратегій діяльності ТНБ недостатньо висвітлена в українській економічній науці, що свідчить про потребу більш глибокого вивчення цього питання.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження стратегій діяльності ТНБ на прикладі функціонування фінансової групи «Група Креді Агріколь».

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова глобалізація банківської сфери об'єднує два взаємозалежні процеси: інтернаціоналізацію і транснаціоналізацію. Інтернаціоналізація банківської діяльності передбачає вихід національних кредитних організацій на закордонні ринки шляхом покупки частки в зарубіжних банках або відкриття зарубіжних представництв, дочірніх банків і філій. Транснаціоналізація банківської сфери характеризується посиленням концентрації і централізації капіталу, збільшенням кількості угод по злиттю і поглинанню великих промислових і фінансових компаній в масштабах світового господарства. В результаті цього процесу формуються транснаціональні банки (ТНБ), які за рахунок переваг масштабів і диверсифікації діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках здатні отримувати ефект синергії, розширювати можливості отримання прибутку, знижувати ризики кредитування в умовах ринкової невизначеності [1].

У спеціалізованій літературі є безліч визначень категорії ТНБ, автор поділяє думку Голови Ради директорів швейцарського банку Credit Suisse Ханса-Ульріха Деріга («Hans-ulrichdoerig»). Він визначає ТНБ, як міжнародну банківську структуру, яка досягла високого рівня міжнародної інтеграції, концентрації і централізації капіталу, яка через свої закордонні філії і дочірні структури обслуговує діяльність ТНК, приймаючи реальну участь в економічному розподілі ринку позикових капіталів і кредитно-фінансових послуг. На практиці, експерти ООН відносять до ТНБ такі банківські структури, які мають річний оборот не менше 100 млн. дол. США і філій не менше як в шести країнах світу. Також про міжнародний статус ТНБ свідчить такий показник, як величина відсотка її продажів, що реалізуються за межами країни базування материнської компанії [2].

Для кращого розуміння впливу ТНБ на світову економіку щороку складаються рейтинги найбільших ТНБ світу авторитетними виданнями Financial Times, The Banker, Fortune та Bankers Almanac. У таблиці 1 наведено десятку найбільших ТНБ світу за ринковою капіталізацією у 2015 році, згідно рейтингу Global 500 журналу Financial Times. Ринкова капіталізація – це ціна акції, що множиться на число випущених акцій. Тобто, чим більше вартість ТНБ на біржі, тим вище його рейтинг. Для зручності порівняння, цифри були конвертовані в єдину валюту – долари США. Перше місце займає американський ТНБ Wells Fargo з ринковою капіталізацією на суму 279 млрд. доларів США та чистий прибуток у розмірі 23 млрд. доларів США. В рейтингу фігурують чотири китайські банки, чотири американські, один британський та один австралійський. Аналіз рейтингів відомих фінансових видань свідчить про нові тенденції – лідерських позицій глобальних ТНБ, зокрема, про інтенсивне нарощування сили банківських «гігантів» країн, що розвиваються. Наприклад, сумарна ринкова капіталізація чотирьох найбільших китайських ТНБ – вище, ніж у американських майже на 5,4 %. Цей показник з кожним роком зростатиме [3].

Таблиця 1

Десять найбільших ТНБ світу за ринковою капіталізацією у 2015 році

Місце в рейтингу	Компанія	Країна базування	Ринкова капіталізація (млн. дол. США)	Чистий прибуток (млн. дол. США)
1	Wells Fargo	США	279 920	23 057
2	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	275 389	44 441
3	JP Morgan Chase	США	225 861	21 218
4	China Construction Bank	Китай	209 140	36 710
5	Bank of China	Китай	197 226	27 327
6	Agricultural Bank of China	Китай	189 297	28 917
7	HSBC	Велика Британія	164 250	12 954
8	Bank of America	США	161 909	4 833
9	Citigroup	США	156 360	7 202
10	Commonwealth Bank of Australia	Австралія	115 688	8 143

Примітка. Складено автором за даними журналу Financial Times Global 500.

Процес розробки стратегії ТНБ включає в себе декілька етапів:

- формулювання «місії» ТНБ;
- стратегічний аналіз діяльності ТНБ;
- визначення стратегічних цілей і стратегічних альтернатив;

- вибір найбільш раціональної стратегії ТНБ, її затвердження [4].

Під «місією» ТНБ розуміють причину його появи і мету функціонування на ринку. Відображаючи призначення ТНБ, його позиціонування і плановану роль на ринку, місія повинна чітко показувати сенс існування даної банківської організації. Місія ТНБ має величезне значення для комунікацій усередині ТНБ, для консолідації зусиль персоналу щодо підвищення ефективності діяльності організації. Вона важлива для клієнтів і партнерів ТНБ - вони точніше розуміють, чого очікувати від ТНБ. У найширшому сенсі місію можна розуміти, як філософію і сенс існування ТНБ, а, отже, вона формує цінності, вірування і принципи всього банківського бізнесу.

Стратегічний аналіз діяльності ТНБ проводиться в двох напрямках (зовнішньому і внутрішньому). Під зовнішнім стратегічним аналізом розуміється дослідження стану і динаміки змін зовнішніх по відношенню до ТНБ умов і факторів. Насамперед, це економічне, політичне, соціальне, технологічне, екологічне, інституційне середовища країни походження та країн перебування ТНБ. Центральне місце у зовнішньому аналізі діяльності ТНБ має світове економічне макросередовище, що характеризується великою кількістю чинників, які мають прямий або опосередкований вплив на ТНБ: попит і пропозиція на світових ринках, становище конкурентів ТНБ і т.п.

Внутрішній аналіз стратегії ТНБ проводиться з метою визначення його конкурентних переваг і слабких сторін, які гальмують розвиток ТНБ або є для нього загрозою, пов'язаною з втратою клієнтів і доходів. Для визначення сильних і слабких сторін функціонування ТНБ необхідно порівнювати збалансовані показники діяльності ТНБ, такі як фінансові показники; показники взаємовідносин з клієнтами банку; показники, що характеризують бізнес-процеси банку; показники кваліфікації персоналу тощо, з аналогічними показниками інших ТНБ.

Для вибору напрямку руху ТНБ, формування його цілей використовується «SWOT-аналіз». Абревіатура SWOT включає: Strengths - сили, Weaknesses - слабкості, Opportunities - можливості, Threats - загрози. В результаті SWOT-аналізу отримуємо перелік можливих перспектив роботи ТНБ, що сприяють виробленню стратегічних рішень щодо подальшого напрямку розвитку ТНБ. Такими напрямками можуть бути: нарощування власного капіталу, розширення і підвищення ефективності регіональної мережі, залучення зовнішніх консультантів для оптимізації бізнес-процесів ТНБ, створення системи постійної оцінки, контролю та запобігання ризиків, створення підрозділу по розробці нових банківських послуг і сервісів.

Під час прийняття рішення про вихід ТНБ на іноземний ринок банківських послуг визначальним фактором є вибір організаційно-економічної форми присутності на цьому ринку. Існує дві основні форми здійснення міжнародної банківської діяльності ТНБ. Перша ґрунтується на відкритті зарубіжних банківських офісів, а друга не передбачає фізичної присутності іноземного банку в іноземній країні.

Форма здійснення міжнародної банківської діяльності ТНБ без фізичної присутності слід розглядати через феномен інтернаціоналізації банківських послуг і операцій, а не капіталу. Так, вельми розповсюдженою формою міжнародних банківських операцій є діяльність ТНБ по системі кореспондентських угод, що передбачає відкриття кореспондентських рахунків для міжнародних платежів своїх клієнтів. Подібна мета спонукає ТНБ долучатися до міжнародних платіжно-розрахункових систем. Наприклад, міжнародна міжбанківська система передачі інформації та здійснення платежів SWIFT («Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications») станом на 2015 рік налічує 10 000 учасників з 210 країн світу. У день через SWIFT проходить більше мільйона транзакцій на 6 трлн. дол. США, що включають грошові перекази, міжбанківські платежі, цінні папери, дорожні чеки [5]. Банки-невидимки (shell-banks) ТНБ отримали свою назву у зв'язку з їх віртуальним існуванням. Вони не мають офісів, будівель, працівників, банківського обладнання, але документально здійснюють свої операції. Вони регулярно складають баланс, сплачують податки, здійснюють розрахунки та інші звичайні банківські операції. У світовій практиці розповсюджені наступні організаційно-економічні форми виходу ТНБ на закордонний ринок: представництво, агентство, відділення, дочірній банк і філія (Рис. 1.).



Рис. 1. Форми здійснення міжнародної банківської діяльності ТНБ.

Примітка. Побудовано автором на основі власних досліджень.

Стратегії діяльності ТНБ розглянемо на прикладі функціонування фінансової групи Credit Agricole Group, яка є головним партнером французької економіки та однією з найбільших банківських груп Європи. Група займає друге місце за розміром акціонерного капіталу в Європі; третє місце за розміром загальних активів (відповідно до щорічного рейтингу світових банків від журналу The Banker, липень 2015); є №1 у

галузі банківського страхування ЄС; №3 у сфері проектного фінансування; має найбільший портфель активів в управлінні, є провідним роздрібним банком Європи, де працюють 140 000 співробітників. Група Credit Agricole Group обслуговує 52 мільйонів клієнтів у 52 країнах світу. 7 лютого 2016 року група Credit Agricole Group оприлюднила результати за четвертий квартал та за весь 2015 рік [6].

У 2015 році фінансова група Credit Agricole Group отримала один з найбільших прибутків у своїй історії, адже чистий дохід групи склав більше 6 млрд. євро. На рисунку 2.6. показано, що 33,2 % чистого прибутку група отримала займаючись роздрібним банкінгом, 30 % - від управління активами та страхування. Корпоративний та інвестиційний банкінг займає лише 23 % у формуванні чистого прибутку у 2015 році, а спеціалізовані фінансові послуги, такі як споживче кредитування, торговельне фінансування та фінансування придбання обладнання, лізинг службових автомобілів, управління автопарками та інші – 14 %.

Завдяки універсальній клієнтоорієнтованій моделі комерційного роздрібною банку, спираючись на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями, група Credit Agricole Group підтримує проекти своїх клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг.

Credit Agricole Group також вирізняється своєю динамічною та інноваційною корпоративною політикою соціальної відповідальності і власним внеском в економіку країни перебування. Ця політика заснована на прагматичному підході, яким пронизана діяльність всієї групи та кожного її співробітника. Мета діяльності групи — створення європейського лідера світового класу в банківській та страховій сферах. 70 % чистого прибутку Група отримала у Франції, 21% – з інших країн Європи, куди входить і Україна, і 21 % прибутку було отримано з інших країн світу. Згідно даних фінансової звітності групи Credit Agricole Group 2015 року, володарем більшої частки акцій є материнська компанія групи SAS Rue La Boetie, яка розташована у Франції. SAS Rue La Boetie станом на 31.12.2015 р. має 56,80 % акцій ТНБ. 30 % акцій належить Французькій республіці у вигляді інституційних інвесторів, 9,5 % – приватним акціонерам, і 3,7% – співробітники Credit Agricole Group у країнах перебування зарубіжних відділень групи. Такий розподіл акцій ТНБ свідчить про вагомий вплив держави на стратегію діяльності всієї фінансової групи у всьому світі.

9 березня 2016 року Credit Agricole Group представила свій новий середньостроковий план розвитку "Стратегічні амбіції 2020". Цей план розкриває динамічний розвиток групи, які відповідають новим викликам Четвертої промислової революції. Сильні сторони фінансової групи є: глибоке проникнення у сферу кооперативного бізнесу, універсальна клієнтоорієнтована модель введення бізнесу, потужні спеціалізовані бізнес-лінії, лідируючі позиції як на ринках розвинених країн світу, так і на ринках країн, що розвиваються, досвід висококваліфікованих співробітників, а також принцип корпоративної соціальної відповідальності.

План розвитку «Стратегічні амбіції 2020» полягає у покращенні процесу обслуговування банківських клієнтів за допомогою революції цифрових технологій. ТНБ вважає, що саме цифровий банкінг (Далі – Digital Banking) зміцнить дистрибуторську систему обслуговування клієнтів. Digital Banking – це сучасний етап банківського обслуговування, головною характеристикою якого є перехід взаємодії між банком і клієнтом з офлайн режиму, відділень та офісів, в онлайн режим за допомогою цифрових каналів передачі інформації (Інтернет, мобільний зв'язок). Увесь набір банківських сервісів, який клієнт отримує у відділення, він зможе отримувати в Інтернет-банку за значно коротший термін: відкрити рахунок в банку лише за 10 хвилин часу, придбати кредити на відстані або змінити ліміт кредитної картки на своєму телефоні. Група планує до 2017 року інвестувати значні кошти в розробку інформаційних та цифрових платформ та підвищення кваліфікації своїх консультантів. План передбачає загальний обсяг інвестицій у розмірі 7,7 млрд євро, з яких 4,9 млрд євро буде направлено на цифрове перетворення. Група налагоджує партнерські відносини із власниками 600 стартапів і fintechs з інвестиційним бюджетом в розмірі 200 млн євро.

Також, план розвитку «Стратегічні амбіції 2020» сприяє динамічному зростанню основних напрямків діяльності фінансової групи: Роздрібні банківські послуги, управління активами та страхування, корпоративний та інвестиційний банкінг і спеціалізовані фінансові послуги. В цілому, ТНБ планує щорічно економити 900 млн. євро до 2019 року для реалізації амбітної стратегії та здійснення запланованих інвестиційних програми.

Взагалі, план розвитку фінансової групи Credit Agricole Group «Стратегічні амбіції 2020» відповідають загальноєвропейській стратегії економічного розвитку «Європа 2020», яка була прийнята у березні 2010 року. ТНБ підтримує, принаймні у декларативній формі, те, що 75 % населення Європи у віці від 20 до 64 років має бути працевлаштована, 3% ВВП ЄС має бути інвестований у дослідження і розробки новітніх технологій, вимоги зниження забруднення навколишнього середовища, доступність освіти, а також скорочення числа людей, які перебувають за межею бідності [6].

Група реалізує географічну диверсифікацію інвестиційного портфелю, розмір якого становить 681,89 млрд. євро станом на 31.12.2015 р. 50 % комерційних зобов'язань групи розміщені у Франції, (Рис. 2.). Італія являється другим ринком фінансової групи Credit Agricole Group. Частки Африка та середньої Азії, Центральної та Південної Америки, Східної Європи є несуттєвими. Це свідчить про великі ризики комерційної діяльності ТНБ. Незважаючи на велику кількість зарубіжних відділень у країнах, що

розвиваються, ТНБ отримує найбільший прибуток у країні базування материнської компанії та у країнах з розвинутою ринковою економікою (Італія, Японія, США, Канада).

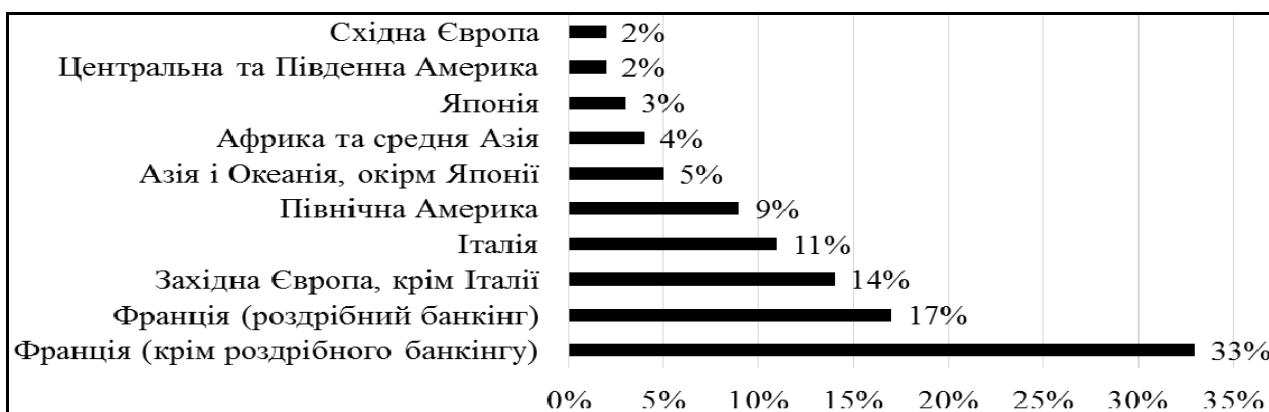


Рис. 2. Географічна диверсифікація інвестиційного портфелю фінансової групи Credit Agricole Group станом на 31.12.2015 р., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності групи Credit Agricole Group.

Кредитний портфель групи розподіляється між компаніями галузі важкої промисловості, сільського господарства, енергетичної, страхової, медичної галузей та ін.

Станом на 2016 рік фінансова група Credit Agricole Group представлена філією ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» в Україні. Стратегічною метою діяльності Банку в Україні є використання існуючого потенціалу банку та потенціалу групи Credit Agricole Group для створення високотехнологічного Банку, зберігаючи курс на універсальність та співпрацю з підприємствами аграрного сектору.

Банк був зареєстрований Національним банком України 10 лютого 1993 року за реєстраційним № 149 у формі товариства з обмеженою відповідальністю з найменуванням Комерційний банк «Золотий Лев» згідно з Установчим договором від 26 червня 1992 року. Банк є правонаступником Акціонерного товариства «Ліонський Кредит Україна», Акціонерного товариства «Креді Ліоне Україна», Акціонерного товариства «Банк Креді Ліоне Україна», Акціонерного товариства «Каліон Банк Україна», Публічного Акціонерного Товариства «Каліон Банк Україна» та Публічного акціонерного товариства «Корпоративний та Інвестиційний Банк Креді Агріколь» з усіма їх правами та зобов'язаннями. Банк здійснює банківську діяльність на підставі ліцензій НБУ і надає чимало видів банківських послуг. Місія Банку – бути міцним, надійним Банком, відповідати вимогам комплаєнсу, працювати як на користь своїх клієнтів в Україні, так і на користь групи Credit Agricole Group [7].

У грудні 2015 року Банк затвердив стратегічний план розвитку - «ГОРИЗОНТ 2018». Відповідно до стратегічного плану «ГОРИЗОНТ 2018», Банк ставить за мету: бути серед найкращих універсальних банків – ТОП 3 іноземних банків і ТОП 10 цифрових банків України; фокусуватися у трьох основних секторах – обслуговуванні транснаціональних корпорацій, агропромислового комплексу та автокредитуванні; мати високий рівень рекомендації клієнтів; працювати на довготривалий результат для задоволення клієнтів та забезпечення добробуту співробітників. Реалізація стратегічного плану «ГОРИЗОНТ 2018» передбачає інвестиції в цифрову трансформацію, IT-інфраструктуру, спрощення організаційних процесів (централізація бек-офісу та мідл-офісу) та підвищення кваліфікації співробітників. В рамках реалізації стратегічного плану «ГОРИЗОНТ 2018» значна увага приділятиметься ризик-контролю та культурі комплаєнсу.

Ключовим пріоритетом у розвитку роздрібного бізнесу ПАТ «Креді Агріколь банк» стає Інтернет-банкінг. За допомогою нової системи «i-Bank» клієнти банку можуть отримувати інформацію про залишки коштів на рахунках, самостійно формувати виписки щодо руху грошових коштів на рахунках, здійснювати грошові перекази і платежі в національній та іноземній валютах на будь-які реквізити, поповнювати депозити, погашати кредити. Банк наполягає на швидкості, зручності, економності і вигідності (комісія за операцію, здійснену в системі i-Bank нижча, ніж за аналогічну операцію у відділенні Банку) даної платформи. Банк гарантує безпечність Інтернет-банкінгу: доступ до рахунків клієнтів захищено надійним механізмом шифрування та особистим паролем, а кожна видаткова операція на сторонні рахунки засвідчується електронним підписом (одноразовим паролем).

Згідно незалежного рейтингу «50 провідних банків України» Інформаційного агентства «Фінансовий клуб», ПАТ «Креді агріль банк» посідає перше місце у номінації «Автокредити», друге місце у номінації «Овердрафти», друге місце у номінації «Кредити малому та середньому бізнесу», четверте місце у номінації «Кредит готівкою», шосте місце у номінації «Private Banking» та сьоме місце у номінації «Зарплатні проекти» [8]. Банк є Лауреатом «АГРОБРЕНД РОКУ 2016» - щорічної всеукраїнської відзнаки Українського клубу аграрного бізнесу, у номінації «Фінансова установа АПК»

Отже, надійність та ділову репутацію ПАТ «Креді Агріколь банк» підтверджують 500 тисяч приватних та 33 тисяч корпоративних клієнтів, що довірили йому ведення своїх фінансових справ. Але,

стратегія діяльності ПАТ «Креді Агріколь банк» в Україні насамперед відповідає інтересам країни перебування. Банк реалізує у своїй діяльності інтереси міжнародної фінансової групи Credit Agricole Group що ставить серед пріоритетів – пріоритетність спрямування інвестиційних потоків в економіку розвинених країн світу.

В Україні група фокусується на обслуговуванні корпоративних клієнтів. Її цікавить переважно компанії АПК і іноземні ТНК. Так у ПАТ «Креді Агріколь банк» діє кредитна лінія на купівлю автомобілів марок Renault, Nissan, Toyota, Lexus, Mazda, Suzuki, Subaru, Hyundai, KIA. Зрозуміло, що таке кредитування підтримує іноземний автомобілебудування і сприяє створенню у ньому нових робочих місць. ПАТ «Креді Агріколь банк» є лідером автокредитування в Україні, надає овердрафти та кредити малому і середньому бізнесу на придбання с/х техніки та обладнання, на купівлю закупівлі засобів захисту рослин, добрив та посівного матеріалу переважно імпортного виробництва іноземних ТНК типу Bayer, Syngenta, BASF та ін.

З одного боку, така спрямованість кредитів обумовлена вищою продуктивністю імпортової техніки та технологій, але з іншого йдеться про цільове спрямування кредитних потоків на підтримку іноземних товаровиробників. Українська держава не має і не може застосовувати адміністративні механізми щодо лобювання інтересів виключно національних товаровиробників, оскільки це порушує закони ринкової конкуренції. Тому в Україні мають бути розроблені та застосовані економічні механізми заохочення до кредитування пріоритетних для України сфер, галузей та виробництва, економічні стимули для залучення ТНБ до цього процесу.

Висновки. Немає єдиної стратегії поведінки ТНБ на світовому ринку. Натомість, йдеться про диверсифікацію стратегій ТНБ, що відбувається під впливом дії екзогенних та ендогенних чинників та факторів розвитку. ТНБ розширюють мережу зарубіжних відділень у вигляді ПІІ у країнах світу. У посткризовий період спостерігається збільшення притоку ПІІ до розвинених країн світу, оскільки ТНБ надають перевагу стабільній економіці, де чітко встановлені «правила гри», з невисоким рівнем корупції, що характерне для країн, що розвиваються. ТНБ активно підвищують ринкову капіталізацію за рахунок процесів злиття та поглинання. В останні два десятиріччя основними напрямками диверсифікації діяльності ТНБ стали інвестиційна банківська справа і страховий бізнес. Також ТНБ активно диверсифікують свої кредитні операції. Клієнтами транснаціональних банків стають імпортери та експортери, яким потрібно фінансування своєї міжнародної торгівлі; кореспондентські банки, які потребують грошових коштів для фінансування торгових або інвестиційних операцій своїх клієнтів; ТНК та інші міжнародні компанії, котрим потрібні фонди для зарубіжних інвестицій; Іноземні уряди, які потребують засобів для фінансування дефіциту платіжного балансу або для виконання програм розвитку; приватні особи, які є, в більшості випадків, великими промисловцями і банкірами, яким без ризику можна надавати позички і кредити. Також ТНБ прагнуть фінансувати реальні сектори економіки, аніж займатися спекуляцією. Насамперед, вони вкладають у інноваційно-технологічну сферу, у будівництво, в економіку здоров'я тощо.

У зв'язку з розвитком цифрових технологій, ТНБ побоюються конкуренції з боку небанківських структур, таких як PayPal, Google, Apple, Facebook и Amazon, Alibaba, Baidu, Twitter, Apple, Starbucks, які інвестують величезні кошти у розвиток фінтех-індустрії і надають банківські послуги через інтегровані цифрові платформи. Аналіз стратегії діяльності фінансової групи Credit Agricole Group свідчить про те, що група обрала диверсифіковане і цифровізоване зростання в якості загальної корпоративної стратегії діяльності. Група планує залучити переваги «цифрової» революції для підвищення конкурентоспроможності групи і для покращення якості банківських сервісів для своїх клієнтів.

Ефективна реалізація стратегії ТНБ на світовому ринку залежать від багатьох чинників, найважливішим з яких є державне регулювання взаємовідносин ТНБ з країнами походження і перебування.

Присутність іноземних ТНБ в Україні має більше позитивних наслідків, аніж негативних. Але, банківські кредитні установи іноземних ТНБ в Україні виконують стратегії своїх материнських компаній і країни походження транснаціонального капіталу. Тому, в Україні мають бути розроблені та застосовані економічні механізми заохочення до кредитування пріоритетних для України галузей: АПК, ПЕК, машинобудівельний комплекс і т.п

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи і аби не поступатися іноземним ТНБ, необхідно сприяти розвитку перспективним формам банкінгу, використовуючи переваги «цифрової» революції, укрупнювати вітчизняні банки, а також застосовувати механізми створення універсальних банківських установ.

Список використаних джерел

1. Хрисева А.А. Рівень впливу ТНБ на ринок фінансових послуг [Електронний ресурс] / Хрисева А.А. Онікова О.В. // Universum: економіка і юриспруденція випуск № 1 (1) / 2013 – Режим доступу: <http://7universum.com/>.
2. Офіційний сайт ЮНКТАД ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://unctad.org/>.
3. Офіційний сайт журналу The financial Times [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ft.com>.
4. Зеленюк А.Н. Напрямки стратегій транснаціональних банків [Електронний ресурс] / А.Н. Зеленюк // Російський зовнішньоекономічний вісник випуск № 10 / 2013. – С. 71-87. – Режим доступу: <http://www.rfef.ru>.
5. Офіційний сайт системи SWIFT [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.swift.com/>.

6. Сайт фінансової групи Credit Agricole Group [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.credit-agricole.com/>.
7. Сайт ПАТ «Креді Агріколь Банк» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/>.
8. Сайт інформаційного агентства «Фінансовий клуб» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://finclub.net/>.
9. Базилевич В.Д. Сучасна економічна теорія: пошук нової парадигми/ В.Д. Базилевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2013. – № 4(145). – С. 5 – 7.
10. Бакарєва К.А. Стратегії диверсифікації діяльності банків на міжнародному ринку при формуванні міжнародної конкурентоспроможності [Електронний ресурс] // Молодіжний і економічний дайджест №1(1) 2014 р. – С. 62-66. – Режим доступу: <http://med.kneu.edu.ua>.
11. Минцберг Г. Школи стратегий/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - С.16-20.
12. Міщенко В. Міжнародний досвід реструктуризації банківської системи за участі держави / В. Міщенко, А. Петріна // Вісник НБУ. – 2011. – № 4. – С. 12–17.