

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ:  
ФАКТОРЫ И ФОРМЫ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭСПАНСИИ**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Международный менеджмент

**ЛАПОВА Ивана Сергеевича**

---

*(подпись)*

Научный руководитель:  
профессор  
ПАНИБРАТОВ Андрей  
Юрьевич

---

*(подпись)*

Санкт-Петербург  
2016

## Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Лапов Иван Сергеевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Интернационализация российских банков: факторы и формы зарубежной экспансии», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ.....	7
1.1. Интернационализация многонациональных компаний из России.....	7
1.2. Общие и исторические аспекты интернационализация банков.....	11
1.3. Основные направления исследований интернационализации российских банков.....	17
1.4. Основные направления исследований факторов, влияющих на интернационализацию компаний.....	22
Выводы по главе 1.....	28
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ.....	31
2.1. Краткий обзор банковской отрасли России.....	31
2.2. Влияние исторических особенностей интернационализации российских банков.....	34
2.3. Построение теоретической модели влияния факторов интернационализации на форму экспансии российских банков.....	38
Выводы по главе 2.....	54
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМУ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ.....	55
3.1. Анализ внутрифирменных факторов интернационализации российских банков.....	55
3.2. Анализ макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации российских банков.....	62
3.3 Обсуждение полученных результатов.....	66
Выводы по главе 3.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
Приложение 1. Анализ внутрифирменных факторов интернационализации российских банков.....	83
Приложение 2. Анализ макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации российских банков.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

**Формулировка проблемы.** В современном мире глобализация является одним из основных феноменов, оказывающих серьезнейшее влияние на экономику и развитие стран. Особое влияние данный процесс оказывает на бизнес: в результате расширения международных экономических отношений возникает процесс интернационализации. Интернационализация является очень сложным процессом, который требует очень много ресурсов фирмы. Компания, осуществляющая выход на зарубежный рынок, должна в деталях разработать стратегию, соотнося её со своими внутренними ресурсами, а также внешними условиями окружающей экономической среды. В результате этого возникает контекст факторов интернационализации, влияющих на стратегию фирмы, в том числе, и на стратегию зарубежной экспансии. Известно, что существует огромное количество стратегий интернационализации, причём каждая из стратегий будет индивидуальна для каждой фирмы. Для банковской отрасли существует ограниченный набор форм интернационализации, состоящих из стратегии открытия зарубежного представительства, филиала или дочернего банка. Проблема работы заключается в сложности определения взаимосвязи между факторами интернационализации и выбираемой банком стратегией, то есть формой зарубежной экспансии для российских банков.

**Актуальность темы исследования.** В исследовании рассматриваются группы факторов, оказывающих влияние на выбор формы зарубежной экспансии российских банков. Актуальность исследования подтверждается тем, что, несмотря на существование литературы по изучению интернационализации российских фирм, большинство которой представляет анализ или обзор интернационализации российских промышленных компаний, существует ограниченное количество работ по изучению интернационализации российских банков, более того, отсутствует теоретическая база по изучению факторов интернационализации, определяющих форму зарубежной экспансии российских банков.

**Цели и задачи исследования.** Целью данной исследовательской работы является определить совокупность факторов, влияющих на выбор формы зарубежной экспансии российских банков. Промежуточными задачами, которые помогут в результате определить группы факторов и их влияние на выбор формы и стратегии интернационализации российских банков, являются следующие задачи:

- Провести обзор литературы, соответствующей предмету исследования, с целью выявить факторы, влияющие на выбор стратегии интернационализации российских банков

- На основе обзора литературы выявить основные формы зарубежной экспансии российских банков
- Построить теоретическую модель принятия российскими банками решений о выборе формы зарубежной экспансии на основе влияния различных групп факторов
- Провести исследование форм зарубежной экспансии российских банков на основе изучения реальных случаев их выхода на иностранный рынок
- Интерпретировать полученные результаты

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования являются российские банки, вышедшие на иностранный рынок или несколько рынков, то есть банки, которые имеют опыт зарубежной экспансии. В свою очередь, предметом исследования являются факторы, которые оказывают влияние на выбор формы зарубежной экспансии. Иными словами, предметом исследования являются группы факторов, влияющие на стратегию интернационализации российских банков.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Результаты настоящей исследовательской работы, безусловно, могут быть использованы в процессе изучения стратегии интернационализация российских банков. Предложенный подход к определению влияния различных групп факторов на выбор формы зарубежной экспансии может быть апробирован также на примере иных стран с развивающейся экономикой. Настоящая исследовательская работа также может представлять интерес для менеджмента российских банков, которые вовлечены в процесс развития стратегии интернационализации.

**Инструментарий исследования.** 1 глава и часть 2 главы посвящены теоретическому обзору на тему исследования, проводится анализ большого объема опубликованных на настоящий момент работ. В 3 главе проводится поиск большого объема информации касательно интернационализации российских банков, который произведен с помощью данных, доступных на официальных сайтах этих банков. Хотя не каждый сайт содержит конкретную и подробную информацию о том или ином подразделении банка за границей, точность этой информации довольно высокая, так как получена она из официального источника. Некоторые данные, которые не представлялось возможности получить из официальных источников, были найдены в статьях и публикациях на соответствующую тематику.

**Структура работы.** Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и одного приложения. Объем работы (с учетом приложения и списка использованной литературы) составляет 106 страниц. В работе представлено 13

таблиц, 4 рисунка. Список литературы включает 71 наименование, в том числе 47 – на английском языке.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ**

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы интернационализации банков, направления исследований факторов, влияющих на стратегию интернационализации банков, а также будет проведен обзор направлений исследования зарубежной экспансии непосредственно российских банков. В первой главе проведен обзор интернационализации банков, особенностей исследований интернационализации банков в России, а также выявлены некоторые факторы, влияющие на выбор формы зарубежной экспансии для банков. Первый раздел настоящей главы посвящен обзору интернационализации многонациональных компаний из России с целью выделения отраслевого и странового контекста зарубежной экспансии российских банков.

### **1.1. Интернационализация многонациональных компаний из России**

Теория интернационализации, безусловно, будет различаться для компаний, национальным рынком для которых будет уже развитый рынок, и для фирм из стран с растущей экономикой. В рамках данного исследования изучается выход за рубеж компаний из стран с растущей экономикой, поэтому разумно рассмотреть то, как данный феномен был рассмотрен в работах, специализирующихся на изучении компаний растущих рынков. Внешние прямые зарубежные инвестиции и многонациональные компании из стран с растущей экономикой появились в темах работ ещё в конце XX века.

Более того, различные международные организации обращают свое внимание на интернационализацию фирм из стран с растущей экономикой, особенно в последнее десятилетие. Перечислим некоторые из этих организаций: Организация экономического сотрудничества и развития, Конференция ООН по торговле и развитию, Всемирный банк.

Разумно предположить, что многонациональные компании из стран с уже развитым рынком и экономикой концентрируют свои операции на новых технологиях и занимаются развитием своих маркетинговых навыков для осуществления дифференциации своей продукции, также такие многонациональные компании (МНК) позиционируют свое конкурентное преимущество как обладание большим набором активов и интеграцию своих операций зарубежом. МНК из стран с развивающейся экономикой было принято считать основывающимися свое конкурентное преимущество на уже довольно устаревших технологиях, которые первоначально были развиты в западных странах<sup>1</sup>. Конкурентное

---

<sup>1</sup> Panibratov, A. Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 15, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov\\_netti\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netti_final.pdf) (дата обращения: 14.02.2016).

преимущество этих МНК основывается, чаще всего, на успешном менеджменте.

Известно, что Россия в настоящее время является очень серьезным игроком на рынке внешних прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ). Также важно заметить рост данной тенденции: внешние прямые зарубежные инвестиции России увеличились с 2 миллиардов долларов в 1993 году до 203 миллиардов долларов в 2008 году.

Таблица 1

**Внешние ПЗИ стран мира, млрд. долл.**

Экономика	1995 год	2000 год	2005 год	2007 год	2008 год
США	1,363.8	2,694.0	3,638.0	5,228.0	3,071.2
Гонконг, Китай	78.8	388.4	471.3	1,011.2	775.9
Россия	3.3	20.1	146.7	370.2	202.8
Бразилия	44.5	51.9	79.3	136.1	162.2
Китай	17.8	27.8	57.2	95.8	147.9
Индия	0.5	1.9	10.0	44.1	61.8

*Источник:* [составлено автором на основе изучения российских МНК]<sup>2</sup>.

В России увеличивается количество фирм, осуществляющих международную активность. Стратегии многонациональных компаний из стран с растущей экономикой будут отличаться. Исходя из этого, МНК с развивающихся рынков, которыми являются банки, могут по следующим отличным причинам осуществлять выход за рубеж<sup>3</sup>:

- чтобы компенсировать свои конкурентные недостатки;
- чтобы компенсировать тот факт, что данная компания не обладает преимуществом "первооткрывателя";
- чтобы получить возможность лучших показателей по сравнению со своими конкурентами на национальном рынке;
- чтобы обойти строгие торговые ограничения;
- чтобы развить и использовать свои конкурентные преимущества на других

<sup>2</sup> Panibratov, A. Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 15, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov\\_netsti\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netsti_final.pdf) (дата обращения: 14.02.2016).

<sup>3</sup> Ibid.



развивающихся рынках;

- чтобы обезопасить свою деятельность посредством получения различного рода льгот и преимуществ правительств развивающихся экономик;
- чтобы облегчить ограничения, создаваемые национальными институтами.

Основные исследования в области МНК из страны с развивающейся экономикой сосредоточены на объемах внешних прямых зарубежных инвестиций. Более того, прямые зарубежные инвестиции, исходящее из развивающихся стран, всегда рассматриваются как результат деятельности МНК растущих экономик. Подобный подход должен быть поставлен под сомнение, поскольку стратегии компании и мотивы фирм иногда пренебрегаются при изучении внешних ПЗИ российских компаний<sup>4</sup>.

Внешние прямые зарубежные инвестиции из России начали увеличиваться в своих объемах со второй половины XX века, тем не менее, оставаясь на довольно невысоком уровне. В конце 1983 года советские фирмы в общем объеме имели примерно 320 подразделений за рубежом<sup>5</sup>. Конечно же, для такой большой экономики такое количество зарубежных отделений компаний является очень низким. Эти фирмы, в основном, были зарегистрированы как совместные предприятия. По большей своей части данные компании находились в странах-участниках межправительственной экономической организации "Совет экономической взаимопомощи". В странах участниках международной экономической организации развитых стран насчитывалось примерно 115 филиалов фирму данного типа, примерно 30 – в развивающихся странах. В 1990 году доля прямых зарубежных инвестиций Советского Союза составляла менее 1 млрд. долл.. СССР, как правило, осуществлял очень строгий контроль данных компаний, и, обычно, большая часть этих компаний принадлежала материнским компаниям, непосредственно расположенных в СССР. Огромная доля этих компаний была задействована в поддержке российского экспорта зарубеж. Эти компании вели чрезвычайно активную деятельность, продавая зарубеж более половины советских продуктов.

Известно, что в советской экономике существовали определённые сектора, которые занимали значительную часть в общей доле национального производства. Очень важным вопросом является значимость военного сектора в контексте интернационализации

---

<sup>4</sup> Panibratov, A. Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 15, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov\\_netiti\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netiti_final.pdf) (дата обращения: 14.02.2016).

<sup>5</sup> Foreign operations of Russia's largest industrial corporations – building a typology / K. Liuhto, P. Vahtra // Transnational Corporations. – 2007. – Vol. 16, N. 1. – P. 28-36.

российской экономики. Естественно, рассмотрение данного вопроса представляет из себя очень сложный процесс, но автор объяснил упадок невоенного сектора вследствие чрезмерной бюрократии, коррупции и неэффективности сектора. Главной характеристикой советского гражданского сектора была система финансирования организаций, а не проектов, что привело к тенденции распределения бюджетных средств в соответствии с размерами организации, в то время, как технологические возможности и потенциальные экономические результаты каких-либо проектов имели второстепенное значение. Более того, невоенный сектор не обладал высокой степенью развития. Основной причиной этого стало отсутствие сильного технического персонала, отсутствие развития НИОКР, отсутствия современного оборудования. Та сила, которой обладал военный комплекс России на то время, было получено за счёт пренебрежения гражданским сектором. Военно-промышленная отрасль СССР развивалась за счёт трети всех материальных, финансовых и научно-технических ресурсов страны.

Возрастание прямых зарубежных инвестиций из российской экономики начало происходить с конца 1990-х годов. В начале XXI века ситуация, существовавшая раньше, заключающаяся в том, что Газпром и Лукойл обладали примерно 90% российских активов за границей, начала меняться. Основная доля внешних прямых зарубежных инвестиций приходилась на международные слияния и поглощения и инвестиции в новые проекты. Здесь был выделен особый тип МНК. Данный тип фирм заключается в участии иностранного капитала. Это позволило российским компаниям укреплять и развивать свои собственные инвестиционные способности<sup>6</sup>.

Также существует предположение о том, что олигархическая структура российской экономики связана с увеличением объема прямых зарубежных инвестиций. Автор указывает на то, что инвестиционная обстановка в России больше похожа на страны, который находится на более высоком уровне развития, но не похоже на другие страны БРИК, с которыми Россия часто ассоциируется. Возникает парадокс: российский капитал двигается за границу из-за сложной деловой среды на национальном рынке с одной стороны и стимулами государства с другой стороны<sup>7</sup>. Основной темой большинства исследований прямых зарубежных инвестиций российских компаний была

---

<sup>6</sup> Kuznetsov, A. Industrial and geographical diversification of Russian foreign direct investments [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 10, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Kuznetsov\\_netti.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Kuznetsov_netti.pdf) (дата обращения: 12.03.2016).

<sup>7</sup> Russian Outward FDI and Its Policy Context / A. Panibratov, K. Kalotay // New York: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. – 2009. – Vol. 5, N. 1. – P. 360-369.

заинтересованность фирм в диверсификации посредством международных инвестиций, что является постоянной стратегической направленностью целого ряда компаний нефтегазовой отрасли, отрасли металлургии и телекоммуникаций.

С 2008 года, мы можем говорить о том, что влияния России в регионе стран СНГ стало очень значительным, ведь именно в этом году внешние ПЗИ из России достигли 52 млрд. долл. В связи с этим фактом уместно упомянуть о том, что только Индия доминировала в регионе Южной Азии в сопоставимой степени.

Исходя из представленной информации, можно сделать вывод о том, что обзор интернационализации как явления, а также обзор интернационализации МНК, происходящих из стран с растущей экономикой, позволяет сделать нам несколько важнейших выводов. Поскольку цель настоящего исследования заключается в сопоставлении факторов и форм экспансии российских банков, в качестве вывода по выше представленному обзору интернационализации как явления и направлений исследования данного явления разумно перечислить ряд факторов, полученный из теоретического обзора, проведенной в первых разделах первой главы.

К таким факторам важно отнести политический: компания должна быть способна проводить экспансию, имеется в виду обладание достаточным уровнем технологической развитости, что само по себе представляет собой еще один фактор. Фактор ресурсов также является определяющим: компания должна обладать набором определенных ресурсов для начала зарубежной экспансии, но в то же самое время компания может начать интернационализацию, чтобы стать обладателем некоторых ресурсов.

Из проведенного обзора интернационализации компаний из России выделяется особая специфика данного явления, определяющаяся контекстом страны. Рассматриваемый в исследовании банковский бизнес имеет свои отраслевые особенности, которые описаны в следующих разделах 1 главы.

## **1.2. Общие и исторические аспекты интернационализация банков**

Сегодня существует тренд уменьшения влияния национальных границ и усиления международного взаимодействия в различных сферах. При условиях развитого международного взаимодействия наблюдается усиление связи и зависимости между различными культурами, политическими системами, экономиками. Также очень распространенным явлением становится *интернационализация* – стратегия осуществления

фирмой операций, которые связаны с международным развитием компаний<sup>8</sup>. Эти операции могут включать в себя: экспортные операции, инвестиции за рубеж, также лицензирование и иную международную активность. Иностранная активность фирм и является основой понятия интернационализации<sup>9</sup>. Международный бизнес подразумевает управление операциями фирмы за рамками национальных границ<sup>10</sup>. Развитие международного бизнеса становится все более распространённым феноменом в наши дни, и не исключено, что в скором времени международные операции могут стать обязательным условием существования для многих фирм<sup>11</sup>. В рамках настоящего исследования будет рассматриваться сфера бизнеса, а именно интернационализация банковского бизнеса.

Для банков интернационализация является стратегией, которая направлена как на расширение своей деятельности, поиск новых рынков и клиентов, так и на развитие отношений с зарубежными партнерами и обслуживание зарубежных клиентов. Мотивы выхода фирмы на зарубежный рынок, естественно, всегда различаются. Зависят эти мотивы от вида деятельности фирмы, от ее размера, от страны происхождения компании, от уровня развития фирмы и от остальных факторов, перечислять которые можно довольно долго. Необходимо упомянуть: основные и базовые причины интернационализации можно разделить на 3 группы. Это деление довольно условно, и его значение заключается в создании 3-х видов мотивов, из-за которых компании выходят за рубеж, и, поскольку существует большое количество причин, индивидуальных для каждой компании в отдельности, разумно эти мотивы обобщить до определенных категорий. Представим эти категории: поиск нового рынка, экономические мотивы, а также стратегические мотивы. Такая категоризация применима также к банковскому сектору, который рассматривается в настоящем исследовании.

Для того чтобы понять, какие факторы влияют на время принятия корпоративных решений банками о выходе на зарубежные рынки, необходимо разобраться в причинах

---

<sup>8</sup> SME's internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies / S. Langhzaoui // Journal of Innovation Economics and Management pages. – 2011. – Vol. 7, N. 2. – P. 20-24.

<sup>9</sup> Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms / E. Sanches-Peinado, J. Pla-Barber, L. Hebert // Journal of International Marketing. – 2007. – Vol. 15, N. 1. – P. 72-74.

<sup>10</sup> Daniels, J. International Business / J. Daniels, D. Sullivan, L. Radebaugh. - 15th ed. - Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2014. – P. 490-495.

<sup>11</sup> Paliu-Popa, L. Economy Globalization and Internationalization of Business [Munich Personal RePEc Archive] / Lucia Paliu-Popa // MPRA. – 2008. – N. 18586. – Режим доступа: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/18568/> (дата доступа: 23.04.2016).

решений подобного характера. Причины, связанные с *поиском нового рынка*, заключаются в том, что банк выходит на иностранный рынок, чтобы найти новых клиентов. Это связано как с возможностью расширить свою деятельность за счет предложения товара или услуги на рынок, где такое предложение ограничено, так и с возможностью развивать свою деятельность за счет операций, связанных с жизненным циклом некоторых продуктов. Имеется в виду ситуация, когда фирма принимает решения, основанные на перенасыщенности рынка, и в такой ситуации фирма либо расширяет свою деятельность и выходит на зарубежный рынок, либо принимает решения об уходе с этого рынка и входе на другой. Здесь важно также упомянуть о банковских услугах, обладающих какими-либо уникальными характеристиками. На некоторых рынках такие товары не представлены, что и создает возможность развития для фирм с целью сбыта этих новых товаров.

Следующая категория – *экономические мотивы*. Один из важнейших выводов данного пункта заключается в том, что уникальным мотивом к выходу банка зарубеж являются большие прибыли. Разница в прибыли на национальном рынке и зарубежном может возникать из-за совершенно разных причин, которых существует огромное множество. Для банковского бизнеса такие причины могут включать в себя следующие:

- Разница в стоимости конечной услуги на разных рынках.
- Правительственное стимулирование экспорта мотивирует фирмы экспортировать свои товары и услуги.
- Политика зарубежного государства способна привлекать иностранные инвестиции в свою страну.

Доступность, а также низкая стоимость факторов производства в других странах, является важным стимулом для начала интернационализации некоторых банков (речь идёт о таких факторах производства, как человеческие ресурсы, капитал, сырьё). В результате этого производство зарубежом делает бизнес более выгодным, потому что появляется возможность производить товары и услуги по более низкой себестоимости. Низкая интенсивность конкуренции на внешнем рынке также является важным стимулом для начала разработки решений о начале интернационализации. Нельзя забывать ещё и о том, что высокие импортные налоги могут стать барьером на пути импорта в страну: в таком случае для входа на данный рынок компания будет использовать удобный им вид прямых зарубежных инвестиций.

Достижение экономии от масштабов производства является ещё одним экономическим мотивом интернационализации компаний. Большие производственные способности национальных фирм способствуют возможному сбыту этих продуктов или

услуг в международном формате, поскольку национальный рынок может стать перенасыщенным. Виды деятельности, которая требует больших инвестиций для создания и настройки производственных мощностей с большими производственными способностями, должны расширять рынок своего сбыта, чтобы достичь экономии от масштаба. Разумным методом такого расширения как раз и будет являться интернационализация.

Ещё одним фактором, который является важным в рамках экономических мотивов выхода банков за рубеж, является разная цена в разных странах на НИОКР. Известно, что из-за растущей конкуренции фирмам становится все сложнее и сложнее двигаться конкурентных преимуществ, и массивные инвестиции в НИОКР являются очень важным следствием приобретения фирмой своих конкурентных преимуществ или ключевых компетенций. Для того чтобы снизить цены на НИОКР, компания может проводить исследования и разработки при выходе на зарубежный рынок, что при определённых обстоятельствах может снизить цену этих исследований. Более того, если компания проводит массивное инвестирование в НИОКР, расширение деятельности на международном уровне будет ещё одной возможностью благодаря увеличению продаж покрыть данные расходы на инвестиции.

*Стратегические мотивы* интернационализации банков могут быть разделены на две категории: мотивы, связанные с ростом, и связанные с распределением риска. Международное развитие бизнеса становится неизбежным, когда рыночный потенциал на национальном рынке становится ограниченным, и возможностей дальнейшего роста для компании более не представляется. Более того, даже для продолжения существования фирмы, компании из более небольших по территории стран стараются открыть свою деятельность в более больших странах. К примеру: компании из таких небольших стран, как Сингапур, Гонконг, Скандинавия и других, должны расширять свой бизнес в международном формате из-за того, что развиваться, оставаясь на своем национальном рынке, они просто не могут. В свою очередь, для компаний из таких стран, как США, Китай и Индия, большие рыночные возможности предоставляют шанс развиваться в национальном формате довольно долго, и время этого развития зависит от того, в какой момент времени компания способна насытить свой рынок.

Теперь разумно описать мотив разделения рисков. Международная экспансия компании может также использоваться и как метод снижения риска для того, чтобы компенсировать проблемы экономического или экономического характера на своем внутреннем рынке. Если компания осуществляет свою деятельность в нескольких странах, тогда зависимость этой компании от какого-либо конкретного рынка снижается, и, таким

образом, происходит распределение бизнес-рисков<sup>12</sup>.

Развитие международной активности банков стало возможным благодаря развитию глобальных международных отношений, снижению барьеров входа на иностранные рынки, а также различными характеристиками рынков.

Интернационализация банков как явление существует уже относительно долгий срок – первые подобные стратегии были применены в XX веке. В 1913 году существовало около 2,5 тысяч филиалов иностранных банков, расположенных по всему миру. Около 80% всех этих банков принадлежало британским банкам, так как в это время присутствовало явление колонизации. Доля зарубежных банков составляла одну треть банковских активов в Латинской Америке и более половины в следующих странах: Южная Африка, Турция, Китай<sup>13</sup>. Революция в сфере телекоммуникаций, совершенствование финансовых инструментов, развитие информационных технологий и инноваций фирмы оказали большое влияние на международные операции банков и развитие отношений между банками и их клиентами<sup>14</sup>. На настоящий момент происходит рост увеличения зарубежной экспансии банков, иностранные активы банков увеличиваются<sup>15</sup>.

Изначально интернационализация банков была представлена британскими банками, а с начала Второй мировой войны американские банки начали активно осуществлять стратегию зарубежной экспансии. Такие американские банки выходили на рынок Европы, используя в качестве первоначальной географической локации Лондон. Очень важным событием в истории интернационализации банков стало создание офшорных зон с целью снижения различных рисков, связанных с капиталом, а также обхода законодательного регулирования.<sup>16</sup>

Одним из важнейших явлений, повлиявших на международную активность банков, стал процесс дезинтермедиации, а именно уменьшения значимости банков в роли посредников финансового сектора, в связи с чем возник отток ресурсов из банковской

---

<sup>12</sup> Slager, A. *The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance* / A. Slager – 1st ed. - Palgrave Macmillan, 2006. – P. 71-78.

<sup>13</sup> Goldsmith, R. *Financial structure and development* / R. W. Goldsmith. – 1st ed. – New Haven: Yale University Press, 1969. – P. 362.

<sup>14</sup> Chernow, R. *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance* / R. Chernow. – 1st ed. – New York: Simon & Schuster, 2013. – P. 223-225.

<sup>15</sup> *Bank Consolidation, Internationalization, and Conglomeration: Trends and Implications for Financial Risk* / G. De Nicoló, J. Zaman, M. Zephirin, P. Bartholomew // IMF Working Paper. – 2004. – Vol. 158, N. 3. – P. 23-24.

<sup>16</sup> Roberts, R. *Take your partners* / C. Arnander, R. Roberts. – 1st ed. – Houndmills: Palgrave Macmillan, 2001. – P. 321.

системы. Это произошло из-за того, что большие компании считали для себя более выгодным и прибыльным брать кредиты непосредственно от институциональных инвесторов, не пользуясь при этом услугами банков. Более того, ужесточенная валютная политика, представленная в конце 1970-х годов, привела к уменьшению процентных ставок, что, в свою очередь, снизило доход основного направления бизнеса банков. Подобные события повлияли на банки следующим образом: финансовым компаниям необходимо было пересматривать свою стратегию и свои портфели бизнеса. Также стратегию банков сформировала тенденции к местоположению крупных клиентов не только в рамках национальных границ, но и за их пределами.

Стратегия интернационализации банка определяется огромным количеством различных факторов, которые очень сложно сгруппировать в определённую систему<sup>17</sup>. Мотивами к началу зарубежной экспансии могут послужить совершенно разные причины: от поиска новых клиентов до изучения рынка целью дальнейшего расширения своих операций на нём. К примеру, существуют модели, описывающие в качестве мотивов зарубежной экспансии стратегию обслуживания клиентов, использования новых или трансфер ресурсов, а также комбинация этих мотивов<sup>18</sup>. В работе, посвященной международному сравнению зарубежной экспансии банков, были выдвинуты предположения о том, что альянсы являются лучшей организационной формой при зарубежной экспансии при стратегии по трансферу ресурсов или навыков, а, в свою очередь, слияния и поглощения являются наилучшей формой для расширения и увеличения операций<sup>19</sup>. Также при описании процесса зарубежной экспансии банков были выделены стадии, которые разделяется на следующие этапы: вход на рынок, развитие, консолидация и реструктуризация. На основе вышеуказанных исследований была создана категоризация стратегий интернационализации банков<sup>20</sup>. Было выделено пять основных стратегий<sup>21</sup>:

---

<sup>17</sup> Smith, R.C. *Global banking* / I. Walter, R. C. Smith – 3rd ed. – New York: Oxford University Press, 2012. – P. 346-348.

<sup>18</sup> Slager, A. *The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance* / A. Slager – 1st ed. - Pelgrave Macmillan, 2006. – P. 71-72.

<sup>19</sup> Canals, J. *Universal banking: International Comparisons and Theoretical Perspectives* / J. Canals. – 1st ed. – Oxford: Oxford University Press, 1997. – P. 250.

<sup>20</sup> Paliu-Popa, L. *Economy Globalization and Internationalization of Business* [Munich Personal RePEc Archive] / Lucia Paliu-Popa // MPRA. – 2008. – N. 18586. – Режим доступа: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18568/> (дата доступа: 23.04.2016).

<sup>21</sup> Slager, A. *The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance* / A. Slager – 1st ed. - Pelgrave Macmillan, 2006. – P. 74.



- Прогрессивная интернационализация
- Умеренная интернационализация
- Проактивная интернационализация
- Отступающая интернационализация
- Развитая интернационализация

Такая категоризация полезна для описания в рамках настоящего исследования, поскольку при описании зарубежной экспансии российских банков в некоторых случаях необходимо будет ссылаться на эту типологию стратегий.

Разумно представить описание каждой стратегии. *Прогрессивная* интернационализация подразумевает развитие зарубежной экспансии путём создания отделений в крупных коммерческих и финансовых центрах с последующими международными действиями, направленными на расширение. Конечной целью и результатом данной стратегии является реструктуризация банка для объединения большого накопленного количества иностранных капиталов с целью увеличения доходности. *Умеренная* интернационализация является лишь поддерживающей стратегией для банка в целом, поскольку развитие зарубежных филиалов, слияния, поглощения или создание дочерних предприятий по своей сути представляет собой реакцию на зарубежную экспансию других банков. В свою очередь, стратегия *проактивной* интернационализации является методом сохранения конкурентоспособности на новых рынках. *Отступающая* интернационализация является реакцией банка на экономический кризис и представляет из себя перемещение зарубежных операций на национальный рынок. *Развитая* интернационализация является стратегии банков с высокой степенью зарубежной активности, то есть банков с солидной историей международных операций.

### **1.3. Основные направления исследований интернационализации российских банков**

Процесс интернационализации банков из России рассмотрен в ряде исследований, однако общее количество работ, посвященных исследованию форм зарубежной экспансии российских банков незначительно. В настоящем разделе будет рассмотрен ряд работ и исследований, в которых была рассмотрена международная активность как банков в общем, так и российских в частности.

В работе А. Ю. Панибратова и К. Верба рассматривается интернационализация банков из России, также уделено внимание мотивам данной стратегии. Таким образом, в качестве мотивов к интернационализации банков методом слияний и поглощений рассматривается желание расширить клиентскую базу, а также получить доступ к уже знакомому местному потребителю бренду, что положительно влияет на расширение

клиентской базы, а также в качестве преимуществ осуществления слияний и поглощений принимается стабильность операций, снижение конкуренции на целевом рынке, обретение статуса «местного игрока»<sup>22</sup>. В указанной работе было сделано 3 важных вывода: выбор рынка для зарубежной экспансии может быть продиктован деловыми мотивами банка, а также структурной характеристикой рынка; выбор стратегии создания дочерней компании в качестве формы экспансии в некоторых случаях может являться единственным возможным способом входа на тот или иной рынок; стратегия зарубежной экспансии чаще всего складывается под влиянием национальной среды. Упомянув о первом выводе, к примеру, можно говорить о таких характеристиках, как узнаваемость бренда, объем спроса на финансовые услуги, зарубежное законодательство. Вторым выводом является то, что создание дочерней компании позволяет получить полный контроль над зарубежными операциями, что в некоторых ситуациях, например, при выходе в страны СНГ, необходимо для успешной работы бизнеса. Раскрывая третий вывод, важно подчеркнуть, что ключевые характеристики зарубежной экспансии зависят от политических, экономических и иных условий национального рынка<sup>23</sup>.

Большое количество работ описывают сектор предприятий, работа которых основана на операциях с ресурсами (сырьевые отрасли). Внимание уделялось связи данных предприятий с государством, поскольку, очевидно, что данные предприятия из-за специфики своей деятельности оказывались под серьезным политическим давлением.<sup>24</sup> Так называемый «сырьевой» бизнес рассмотрен в очень большом количестве работ, касающихся исследования операций российских многонациональных компаний – МНК. Исходя из данной информации, можно сделать вывод, что «несырьевой» сектор российского бизнеса и его интернационализация очень мало рассмотрены в работах исследователей, что касается исследований интернационализации российских банков – можно сделать соответствующий вывод. Известно, что в настоящее время существуют российские компании, успешно работающие за рубежом и не имеющие отношения к сырьевому рынку. Среди таких компаний: Яндекс, Erich Krause, Вымпелком, АФК Система, Сбербанк и много других<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Russian banking sector: key points of international expansion / A. Panibratov, C. Verba // Organizations and markets in emerging economies. – 2011. – Vol. 2, N. 1. – P. 67.

<sup>23</sup> Панибратов, А. Ю. Интернационализация российских компаний: формирование конкурентных преимуществ в процессе зарубежных поглощений / А. Ю. Панибратов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2011. – Вып. 2. – С. 45.

<sup>24</sup> Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony / B. Rowan, J.W. Meyer // American Journal of Sociology. – 1977. – Vol. 83, N. 2. – P. 349.

<sup>25</sup> Russian corporations and banks abroad / A. Jumpponen, K. Liuhto // Journal for East-European management

Банковский сектор тесно связан с национальным правительством, поскольку наблюдается сильная зависимость от законодательства, а также реализация финансовых услуг по своей сути очень сильно связана с национальной экономикой. Одна из немногих работ, посвященная аспектам интернационализации российских банков, о которой уже упоминалось выше, освещает причины выбора того или иного места для экспансии, также объясняет причины нескольких типов стратегии интернационализации<sup>26</sup>. Еще одна работа авторов А. Юмппонен и К. Лиухто упоминает российские банки зарубежом, и речь идет лишь о перечислении некоторых стратегий зарубежных операции только нескольких российских банков. Некоторые исследования касаются определению мотивов интернационализации для банков из стран с развивающейся экономикой, вывод одной из таких работ заключается в том, что для банков из стран с развивающейся экономикой причины экспансии схожи<sup>27</sup>.

Существуют исследования, которые определяли факторы присутствия и операций банков на рынке<sup>28</sup>. К примеру, работа представленных авторов заключалась в описании взаимосвязи между факторами экономики страны-реципиента и привлекательностью данной страны для потенциальной интернационализации банка. В рамках данного исследования рассматривались такие факторы как условия международной торговли, ограничения на иностранную собственность и другие<sup>29</sup>. Международная деятельность банков из стран с развитой экономикой также отражена в некоторых работах<sup>30</sup>. Нельзя не упомянуть работу финских исследователей карие и яре, в которой исследовались российские МНК. В работе была представлена консолидированная информация о экспансии российского бизнеса. Исследователи давали общее описание тенденции экспансии российских компаний, рассматривая при этом такие фирмы, как Лукойл, Газпром, ТНК, ЮКОС и другие. Несмотря на то, что работа была опубликована в 2003

---

studies. – 2003. – Vol. 1. – P. 23-45.

<sup>26</sup> Russian banking sector: key points of international expansion / A. Panibratov, C. Verba // *Organizations and markets in emerging economies*. – 2011. – Vol. 2, N. 1. – P. 63-72.

<sup>27</sup> Multinational banks from developing versus developed countries: competing in the same arena? / A. Petrou // *Journal of International Management*. – 2007. – Vol. 13, N. 1. – P. 380.

<sup>28</sup> Openness, profit opportunities and foreign banking / L. G. Dopico, J. A. Wilcox // *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. – 2002. – Vol. 12, N. 4-5. – P. 311.

<sup>29</sup> Internalization and experience: Japanese banks' international expansion, 1980-1998 / A. Delios, L. Qian // *Journal of International Business Studies*. – 2008. – Vol. 39, N. 2. – P. 231-249.

<sup>30</sup> Following or 'attracting' the customer? Japanese banking FDI in Europe / M. Ruhr, M. Ryan // *Atlantic Economic Journal*. – 2005. – Vol. 33, N. 4. – P. 409.

году, в ней содержится информация о нескольких российских банках, ведущих международную активность. Как раз эта информация представляет особую ценность для настоящего исследования, поскольку, как уже не раз упоминалось, подобной информации довольно немного. Упоминается Альфа-Банк, который был основан в 1990 в году и спустя 10 лет развил свои подразделения в России, Казахстане, Украине. Также упоминается банк ВТБ, который обладает отделениями в Австрии, на Кипре, в Люксембурге и Швейцарии, а также имеет офисы в Китае, Италии и Украине (по состоянию на 2002 год). Также представлена информация о Росбанке, который обладает подразделением в Китае и представлен в Швейцарии. Ведётся речь о Банке Москвы, который имеет подразделения в Минске и Латвии. Бывший "Менатеп банк" а ныне банк Траст имел подразделение, зарегистрированное в Нидерландах. В исследовании также содержится информация о Московском Народном Банке, который имел представительство в Лондоне. Данная фирма была создана советскими организациями для обеспечения внешнеторговой деятельности Советского Союза. В 2006-м году московский народный банк вошёл в группу ВТБ.

По результатам данного исследования можно составить таблицу, которая будет содержать информацию об операциях российских банков зарубежом по состоянию на 2002 г.:

*Таблица 2*

**Российские банки, осуществляющие международные операции по состоянию на 2002**

**год**

Компания	Рынки	Стратегия входа на рынок
Альфа Банк	Казахстан, Украина	Отделения
	Голландия, США, Великобритания	Дочерние компании
Внешторгбанк	Австрия, Кипр, Люксембург, Швейцария	Дочерние компании
	Германия	Ассоциированный банк
	Китай, Италия, Украина	Представительства
Росбанк	Швейцария	Дочерняя компания
	Китай	Представительство
Банк Москвы	Беларусь, Латвия	Дочерние компании
Национальный банк "Траст"	Голландия	Дочерняя компания
Международный банк Санкт-Петербурга	Эстония, Финляндия, Бельгия	Представительства

Источник: [Liuhto & Jumpponen, 2001, С. 17].

Хотя эти данные не являются релевантными на 2016 год, так как они были описаны по состоянию отрасли на 2002 год, данная информация будет полезна для настоящего исследования с целью изучения исторических аспектов зарубежной экспансии российских банков и определения факторов, влияющих на форму экспансии.

Также существует работа, в которой рассматривалась динамика интернационализации шведских банков. Необходимо в настоящей работе упомянуть данное исследование в связи с тем, чтобы понять, можно ли использовать его применительно к российским банкам<sup>31</sup>. В исследовании рассматривается ситуация, когда компания с большим опытом покупается агентом со схожим или меньшим опытом ведения международных операций. В этом случае по мнению авторов возможно возникновение неких конфликтов с органами власти страны-реципиента. Для того чтобы банки могли избежать подобных ситуаций, может потребоваться создание дочерних компаний.

Работа, написанная А.Абалкиной затрагивает формы и методы экспансии российских банков. Одним из выводов данной работы является утверждение, что одной из самых главных причин определения использования тех или иных форм экспансии российских банков является специфичность институциональных особенностей банковской системы России<sup>32</sup>. В работе представлен исторический обзор начала процесса интернационализации российских банков в конце 1990-х годов, проводится сравнение с характеристикой экспансии банков в 2000-х годах. Также выводом данной работы является определение особенностей выхода российских банков за рубеж.

Еще одно исследование проводилось с целью определения детерминант экспансии американских банков. В их число вошли: уровень банковских услуг, входные барьеры, интенсивность торговли, налогообложение<sup>33</sup>. Схожего исследования относительно русских банков на настоящий момент не существует из-за отсутствия данных, но, скорее всего, какие-то факторы могут быть схожи с банками.

В статье А. Соколова представлена характеристика интернационализации российских банков, говорится о географии их присутствия за рубежом, представлены причины начала выхода на зарубежные рынки, а также основные формы экспансии. Для

---

<sup>31</sup> The inward-outward dynamics in the internationalisation of Baltic banks / T. Roolaht, U. Varblane // *Baltic Journal of Management*. – 2009. – Vol. 4, N. 2. – P. 223-224.

<sup>32</sup> Абалкина, А. А. Формы и методы экспансии российских банков за рубежом / А. А. Абалкина // *Деньги и кредит*. – 2014. – Т. 3. – С. 22-26.

<sup>33</sup> Patterns in the expansion of U.S. banks' foreign operations / A. Parkhe, S. Miller // *Journal of International Business Studies*. – 1998. – Vol. 29, N. 2. – P. 368.

настоящего исследования особую важность имеет выделение основных форм присутствия банков из России на иностранных рынках. К этим формам относится представительство, филиал и дочерняя компания<sup>34</sup>. Как уже упоминалось в настоящей работе, 3 этих формы зарубежной экспансии и являются основными существующими еще с начала зарубежной активности российских банков<sup>35</sup>.

В заключение этого параграфа, описывающего направления исследований интернационализации банков, еще раз необходимо заметить, что существует очень ограниченное количество работ на тему зарубежной экспансии российских банков. Поэтому написание работы на данную тематику расширит объем доступной информации касательно изучаемого вопроса.

#### **1.4. Основные направления исследований факторов, влияющих на интернационализацию компаний**

После того, как представлено описание основных направлений изучения интернационализации фирм с развивающихся рынков, имеет смысл представить некоторую информацию об изучении факторов, которые тем или иным образом влияют на интернационализацию компаний. В своих работах на данную тематику авторы занимались выявлением факторов, которые способствуют либо препятствуют выходу компаний за рубеж, а также выявлением влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии. К примеру, была доказана связь между возрастом фирмы и ее размером с процессом международной экспансии, данная связь характеризуется как прямая зависимость<sup>36</sup>. Также ряд исследований был посвящен выявлению роли человеческого капитала при осуществлении международных операций<sup>37</sup>. Существуют исследования, в которых рассматривается роль имеющихся у компании ресурсов. Это очевидно, поэтому и данные исследования подтверждают связь между ресурсами организации и интенсивностью корпоративной зарубежной экспансии<sup>38</sup>. В последнее время особую значимость приобретают инновации компании: их роль в процессе

---

<sup>34</sup> Соколов, А. В. Международный бизнес российских банков / А. В. Соколов // Мировая экономика и международные экономические отношения. Вопросы экономики и права. – 2013. – Т. 5. – С. 115-117.

<sup>35</sup> Russian corporations and banks abroad / A. Jumpponen, K. Liuhto // Journal for East-European management studies. – 2003. – Vol. 1. – P. 29.

<sup>36</sup> The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon / R. B. McNaughton // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – Vol. 1, N. 3. – P. 303-305.

<sup>37</sup> Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study / M. Ruzzier, B. Antoncic, R. D. Hisrich // Canadian Journal Of Administrative Sciences. – 2007. – Vol. 24, N. 1. – P. 19.

<sup>38</sup> Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures / B. P. Matherne, J.M.Carleton, S. A. Zahra // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – Vol. 1, N. 2. – P. 172-174.

интернационализации также отражается в некоторых работах<sup>39</sup>.

Инновационность бизнеса является очень важным фактором, определяющим стратегию фирмы, также это влияние распространяется и на стратегию и форму интернационализации. Естественно, данные особенности сохраняются и по отношению к банковскому бизнесу. Также существует базовая модель инноваций, описанная многими авторами.

Инновационность операций компаний, банков в частности, оказывает значительное влияние при процессе интернационализации, важнейшей причиной которой является глобализация. В контексте банковского бизнеса инновационность процесса сказывается на финальном качестве и популярности у потребителей банковских услуг, соответственно, чем выше уровень инноваций, тем вероятнее приток клиентов<sup>40</sup>.

В качестве фактора, положительно влияющего на интернационализацию, рассматривается проактивность действий менеджмента<sup>41</sup>.

Немного забегаая вперед, разумно отметить, что в рамках настоящего исследования влияния факторов интернационализации на выбор формы зарубежной экспансии факторы будут дифференцированы на внешние и внутренние. Исходя из обзора имеющихся публикаций, необходимо указать, что авторы рассматривают как внутренние, так и внешние факторы в своих работах. При рассмотрении факторов внешней среды некоторые авторы анализируют роль отраслевой структуры и конкурентной среды в процессе международной экспансии<sup>42</sup>. Внешние факторы могут быть разделены на внешние факторы для национально и зарубежного рынка. Для национальной среды проводился анализ роли внешних факторов<sup>43</sup>, также для зарубежной страны – страны-реципиента бизнеса – проводилось изучение внешних факторов<sup>44</sup>. Положительная связь была выявлена между накопленными фирмой в процессе международных операций знаниями и

---

<sup>39</sup> Innovativeness and international operations: case of Russian R&D companies / D. Podmetina, M. Smirnova, J. Vaatanen, M. Torkkeli // *International Journal of Innovation Management*. – 2009. – Vol. 13, N. 2. – P. 311-312.

<sup>40</sup> Jantunen, A.R.I. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance / A .R. I. Jantunen, K. Puumalainen, S. Saarenketo, K. K. Y. L. Aheiko // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2005. – Vol.3, Issue 3. – P. 234.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Exploring the role of industry structure in new venture internationalization / S.A. Fernaber, P.P. McDougall, B.M. Oviatt // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2007. – Vol. 31, Issue 4. – P. 524-526.

<sup>43</sup> The first phase of internationalisation: exporting determinants in Russia, Ukraine and Belarus / K. Bishop // *Proceedings of 180 4th International Conference on Enterprise in Transition*. – 2001. – P. 1387-1390.

<sup>44</sup> Why don't entrepreneurial firms internationalize more? / J.B.Arbaugh, M.Camp, L. Cox // *Journal of Managerial Issues*. – 2008. – Vol. 20, N. 3. – P. 372.

финансовыми результатами<sup>45</sup>. Также разумно представить иные классификации факторов для создания более полной картины. По результатам обзора ряда работ, факторы, влияющие на интернационализацию, могут также быть разделены на: факторы внешней среды, отраслевые факторы, внутрифирменные. Данная классификация построена на источнике происхождения тех или иных факторов. Дадим краткую характеристику каждой группе:

- Факторы внешней среды – это элементы макросреды организации, которые непосредственно влияют на международную активность фирмы. Сюда можно включить социальные, политические, институциональные и экономические факторы<sup>46</sup>.
- Отраслевые факторы – факторы отдельных сегментов экономики, в которых можно оценить уровень насыщенности рынка, конкуренцию, темпы роста отрасли, степень интернационализации<sup>47</sup>.
- Внутрифирменные факторы – такие показатели, как размер фирмы, ее потенциал, инновационность используемых ресурсов, возраст компании<sup>48</sup>.

Также существует категория так называемых индивидуальных факторов, которые не совсем относятся к проводимому исследованию, так как используются в большей степени применительно к компаниям малого и среднего бизнеса. В эту категорию можно внести характеристики и качества людей, ответственных за принятие корпоративных решений, к примеру: качество образования руководителей, личные связи, опыт ведения международных операций<sup>49</sup>. В ряде работ было указано, что опыт ведения зарубежной активности положительно влияет на интернационализацию<sup>50</sup>, поскольку руководители

---

<sup>45</sup> Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures / B. P. Matherne, J.M.Carleton, S. A. Zahra // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2003. – Vol. 1, N. 2. – P. 163-186.

<sup>46</sup> Influential factors for SME internationalization: evidence from Malaysia / C.S. Zizah, M.I. Rosmah, B.S. Ladd, L. Entekin // *International Journal of Economics and Management*. – 2010. – Vol. 4, Issue 2. – P. 289.

<sup>47</sup> Influential factors for SME internationalization: evidence from Malaysia / C.S. Zizah, M.I. Rosmah, B.S. Ladd, L. Entekin // *International Journal of Economics and Management*. – 2010. – Vol. 4, Issue 2. – P. 289.

<sup>48</sup> Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance / J. A. Wolff, T. L. Pett // *Journal of Small Business Management*. – 2000. – Vol. 38, Issue 2. – P. 39-40.

<sup>49</sup> Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firm / F.J. Acedo, M. Jones // *Journal of World Business*. – 2007. – Vol. 42, N. 3. — P. 240-242.

<sup>50</sup> The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs / A.R. Reuber, E. Fisher // *Journal of International Business Studies*. – 1997. – Vol. 28. – P. 816.



более оптимистично настроены на успех вследствие интернационализации – имеется ввиду повышение продаж и рост операций<sup>51</sup>.

Когда компания решает выйти на зарубежный рынок, естественно, для этого выбирается определенный тип стратегии. Существует много видов различных стратегий, индивидуальных для каждой организации. При выборе той или новой стратегии компания должна брать во внимание определённый набор факторов. Разумно предположить, что для каждого вида бизнеса и, соответственно, для каждой фирмы набор данных факторов будет различаться.

Если говорить о банковском бизнесе, необходимо рассматривать следующие факторы, которые могут быть применены и к иным отраслям: цели и ожидания компании, размеры и степень обладания различными финансовыми ресурсами, существующий опыт деятельности на том или ином зарубежном рынке, навыки и способности менеджмента компании, степень конкуренции на выбранном рынке<sup>52</sup>. В упомянутой работе также говорится о том, что особое значение имеет размер, природа, структура рынка при определении метода зарубежной экспансии<sup>53</sup>. Также важно понять, какую стратегию присутствия на рынке хочет выбрать фирма: долгосрочное присутствие или краткосрочное. При выборе долгосрочной стратегии и обосновании на зарубежном рынке фирма должна применять проактивный подход к стратегии входа на рынок, стараясь получить максимальный контроль над своими операциями. Размер фирмы также очень сильно влияет на международное развитие компании. При выходе фирмы на зарубежный рынок очень важное значение имеет обладание информацией о рынке, исходя из которой будут определены факторы, которые впоследствии влияют на выбор определённой формы зарубежной экспансии. Первостепенную важность имеет информация о роли государственного регулирования в зарубежной стране, куда планируется совершить экспансию<sup>54</sup>. Правительство может играть проактивную роль в установлении определённого законодательства и создания или отмены тех или иных входных барьеров для зарубежных фирм, которые могут получить либо поддержку, либо трудности при осуществлении зарубежной экспансии. Теперь необходимо упомянуть о важности навыков персонала и менеджмента: знание операций компании и компетентность

---

<sup>51</sup> Legitimacy and accelerated internationalisation: an Indian perspective / A.Bangara, S.Freeman, W.Schroder // Journal of World Business. – 2012. – Vol. 47, N. 4. – P. 623-626.

<sup>52</sup> Doole, I. International Marketing Strategy / I.Doole, R.Lowe – 5th ed. – London: Bedford Row, 2008. – P. 330-341.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – P. 23.

сотрудников фирмы положительно влияет на интернациональную деятельность, поскольку, согласно с общепринятыми практиками, компания может использовать сотрудников, работающих на национальном рынке, в качестве экспатов в процессе интернационализации, а именно на первых её этапах для налаживания операций и деятельности.

Еще один фактор, влияющий на интернационализацию компаний, в том числе банков, представляет структуру капитала в компании, а именно наличие иностранного капитала, государственной собственности, а также структуру собственности банка в целом, то есть общее число и принадлежность акционеров. Исследования, посвященные данной тематике, представляют следующие выводы: различные собственники капитала компании по-разному отражают свое влияние на фирму<sup>55</sup>. Имеется в виду следующее: разная структура капитала различно влияет на результаты деятельности фирмы, соответственно, и на форму экспансии<sup>56</sup>. К примеру, большая доля государственной собственности в банке, очень сильно отражается на результатах деятельности компании. Наоборот, по результатам этого же исследования<sup>57</sup>, влияние участие иностранного капитала не оказывает сильного влияния на результаты банка.

При рассмотрении вопроса о степени интегрированности компании можно говорить о наличии фактора степени «интегрированности» банковских структур. К примеру, наблюдая за степенью интегрированности банковских структур в России, можно говорить о тенденции к увеличению степени интегрированности российских банков в целом, к примеру стоит лишь посмотреть на структуру компании ВТБ<sup>58</sup>. Этот фактор способен в значительной степени влиять на деятельность компании, особенно, международную. К примеру, этот фактор сильно связан с кадровой составляющей – интеграция компаний в холдинг может создавать или уменьшать количество рабочих мест<sup>59</sup>.

Как уже упоминалось, фирмы должны обращать особое внимание на свои цели,

---

<sup>55</sup> Ownership Structure and Bank Performance / A. Rahman, B. Reja // Journal of Economics, Business and Management. – 2015. – Vol. 3, N. 5. – P. 483-488.

<sup>56</sup> Additional Evidence on Insider Ownership and Bank Risk-Taking / M. Belkhir // Bankers, Markets & Investors (Banques et Marché). – 2005. – Vol. 78, N. 1. – P. 34-46.

<sup>57</sup> Ownership Structure and Bank Performance / A. Rahman, B. Reja // Journal of Economics, Business and Management. – 2015. – Vol. 3, N. 5. – P. 483-488.

<sup>58</sup> Зборовская, Е. Зачем ВТБ объединяет свои активы в универсальный банк [Электронный ресурс] / Е. Зборовская // Деловой Петербург. – 2015. – № 1046. – Режим доступа: [http://www.dp.ru/a/2015/10/06/Vremja\\_sokrashhat\\_rashodi/](http://www.dp.ru/a/2015/10/06/Vremja_sokrashhat_rashodi/) (дата обращения: 27.03.2016).

<sup>59</sup> Bank Integration And State Business Cycles / B. Rime, Morgan, P. Donald, P. Strahan // Quarterly Journal of Economics. – 2004. – Vol. 119, N. 4. – P. 1555-1559.

размер, уровень доступных ресурсов и уровень контроля и участия в зарубежных операциях, которые они хотят получить, при определении формы интернационализации. Соответственно, при расширении международной активности компания должна проводить анализ внутренней и внешней среды для определения своих сильных и слабых сторон для последующего соотнесения их с условиями выбранного рынка<sup>60</sup>. В этом случае первостепенное значение получает фактор наличия предыдущего опыта ведения деятельности на каком-либо иностранном рынке. Наличие данного опыта значительно упрощает процесс интернационализации, а также позволяет более оперативно и эффективно выбрать форму зарубежной экспансии в связи с тем фактом, что подобные операции уже проводились, у компании есть результаты подобных операций, и соответственно, выводы по возможной корректировке процесса при повторной интернационализации<sup>61</sup>.

Существующая литература, в основном, зарубежная, рассматривает преимущества разных форм экспансии банков. В свою очередь, эмпирические исследования показывают, что популярность слияние и поглощений при зарубежной деятельности банков является положительной и тесно связана с эффективностью поглощаемых банков. Форма экспансии, заключающаяся в создании дочернего предприятия позволяет компании получить доступ к финансовым службам в зарубежной стране, что является преимуществом, поскольку во многих странах национальные компании обладают рядом преимуществ сравнению с представительствами или филиалами зарубежных фирм, в рассматриваемом случае, банков.

Существует работа, которая описывает факторы, определяющие вход иностранного банка в страны Центральной Европы<sup>62</sup>. В рамках указанной работы были приведены факторы, которые считаются наиболее важными при определении формы экспансии при процессе интернационализации. В качестве наиболее важных факторов были выделены: развитие финансовой системы, банковского сектора, а также юридические аспекты национальной среды для фирмы экономики. Особую важность в свете экономических аспектов по результатам работы составляют различные показатели экономического роста

---

<sup>60</sup> Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – P. 23.

<sup>61</sup> Luostarinen, R. Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making: doctoral dissertation / Luostarinen, R. – Helsinki, The Helsinki School of Economics, 1979. – P. 67-71.

<sup>62</sup> Economic determinants and entry modes of foreign banks into Central Europe / A. Hryckiewicz, O. Kowalewski // Wharton Financial Institutions Center Working Paper. – Vol. 8, N. 1. – P. 1-66.

национальной и зарубежной экономик, их различия, а также уровень развития финансовых систем. В работе также представлены выводы носитель на влияния фактора размера банковского сектора и финансовых структур. Финансовое развитие имеет значительную роль исключительно в случаях, когда банк осуществляет зарубежную экспансию на определённый рынок в форме открытия филиала или дочернего предприятия<sup>63</sup>. Также в исследовании была построена некая регрессионная модель, в рамках которой рассматривался случай операций по слияниям и поглощениям. Выводом из данной модели стало выделение такого фактора как наличие значимых клиентов, которые могли быть "получены" как раз в результате слияний или поглощений<sup>64</sup>. Также важно отметить, что при слиянии и поглощении банк имеет ориентацию на обслуживание больших корпоративных клиентов, которые также были раньше клиентами поглощенного банка. В результате исследования факторов, влияющих на открытие филиала, компании ориентировались на расширение своей деятельности в целом, то есть в поиске новых клиентов. Авторы указывают на то, что существовавшая гипотеза о том, что в результате открытия филиала банк может и будет использовать свои конкурентные преимущества<sup>65</sup>.

### **Выводы по главе 1**

В первой главе было рассмотрено множество аспектов интернационализации. Исследование началось с описания интернационализации фирм банковской отрасли в целом, были выделены некоторые исторические особенности. Это было сделано со следующей целью: перед тем, как рассматривать частный случай зарубежной экспансии российских банков, разумно было выявить наиболее общие факторы, которые впоследствии станут использоваться при анализе форм экспансии банков из России. Также были определены основные цели определения базовых мотивов и ресурсов банков при выходе за рубеж. Выявлены особо актуальные в современном бизнесе факторы, такие как инновации фирмы, барьеры входа на рынок, уровень транзакционных издержек. В результате дальнейшего обзора литературы, интернационализации и специфики многонациональных компаний из России, факторы были дополнены и адаптированы под цели настоящей исследовательской работы. Были также рассмотрены особенности

---

<sup>63</sup> Economic determinants and entry modes of foreign banks into Central Europe / A. Hryckiewicz, O. Kowalewski // Wharton Financial Institutions Center Working Paper. – Vol. 8, N. 1. – P. 1-66.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> The structure of international banking / M. Levi, R. Heinkel // Journal of International Money and Finance. – 1992. – Vol. 11, N. 1. – P. 251-272.

российских банков в качестве многонациональных компаний из страны с развивающимся рынком, что также позволило выделить некоторые факторы. К полученным факторам относятся:

- Опыт международной деятельности банка
- Размер и возраст фирмы
- Инновационность фирмы
- Доступность ресурсов
- Национальная/глобальная экономическая обстановка
- Отраслевая структура заграничного рынка
- Интенсивность конкуренции
- Институциональные факторы
- Наличие клиентов за рубежом

В свою очередь, также были выделены основные *формы зарубежной экспансии российских банков*:

- Филиал
- Представительство
- Дочерняя компания

Поскольку исследование построено на определении взаимосвязи между факторами и формой экспансии российских банков, был проведен подробный анализ направлений исследований факторов интернационализации и выхода российских банков на иностранный рынок. Проведя объемный теоретический обзор интернационализации банков, зарубежной экспансии в целом, зарубежной экспансии МНК из стран с растущим рынком, а также обзор форм выхода зарубеж фирм банковской отрасли России, разумно продолжить настоящее исследование.

Для того чтобы продолжить исследование и завершить теоретическую часть, необходимо описать, в чем же заключается цель определения связи между факторами, влияющими на интернационализацию российских банков, и стратегией выхода зарубеж. Целью является построение некой модели, которая описывает связь, выявленную в результате глубинного анализа кейсов выхода российских банков за рубеж между факторами, влиявшими на процесс интернационализации, и стратегией, а именно, формой выхода на иностранный рынок.

Могут возникнуть вопросы, почему выбрана к рассмотрению банковская отрасль, почему рассматривается процесс интернационализации, для чего осуществляется поиск связи между факторами и стратегией. Тематика данной исследовательской работы по условию должна иметь отношение к международному менеджменту, именно поэтому

рассматривается процесс интернационализации российского бизнеса. Актуальность рассмотрения этой тематики продиктована современными явлениями, к примеру, глобализацией, которая, в свою очередь, является очень серьезной причиной международной экспансии бизнеса. Банковский сектор в исследовании рассматривается по причине того, что этот сектор отличен от типичных ресурсных отраслей, которые довольно часто изучаются при разговоре о выходе зарубеж российских компаний. В связи с этим возникает вопрос: зачем анализировать сам процесс интернационализации и давать какую-либо характеристику взаимосвязи между факторами, влияющими на выход зарубеж, и стратегией самой интернационализации?

Ответом на этот вопрос будет стремление дать характеристику специфичной отрасли и специфичным факторам, что в результате позволит создать модель, благодаря которой можно отследить зависимость между методом интернационализации и группой факторов интернационализации, вследствие чего появится возможность сопоставить корпоративную стратегию какого-либо российского банка, планирующего выйти за рубеж, с консолидированными данными о предыдущих зарубежных операциях компаний данного сектора. В свою очередь, это даст дополнительную возможность лучше проанализировать среду и принять более эффективное решение.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ**

Во второй главе представлен краткий обзор банковской отрасли России, влияние исторических особенностей интернационализации российских банков, затем будет представлена теоретическая модель влияния факторов интернационализации на выбор формы зарубежной экспансии для российских банков, необходимая для дальнейшей проверки на примере реальных кейсов интернационализации банков из России с целью выявления взаимосвязи между совокупностью факторов и форм интернационализации, а также основные выводы по главе.

### **2.1. Краткий обзор банковской отрасли России**

В последние годы российская банковская отрасль переживала сильный подъем. Современная экономическая ситуация, а также санкции влияют на темп развития банковской отрасли, однако существуют прогнозы, по которым российский банкинг сможет в скором времени продолжить свое развитие при условии, что экономика России в свою очередь также будет развиваться. Российская банковская отрасль является более консолидированной по сравнению со многими другими европейскими странами. Лидерами отрасли являются следующие компании: “Сбербанк”, “ВТБ”, “Газпромбанк”. Другие крупные игроки рынка представлены банком Москвы рос банком банком открытие и другими. Государство сохраняет значительное присутствие в банковском секторе путём владения большими пакетами акций. Наиболее ярким примером этого является “Россельхоз Банк”. Этот банк на 100 % принадлежит российскому правительству. Вся банковская индустрия в России оценивалась в 1,768 млрд. долл. в 2014 году. Совокупный ежегодный темп роста банковского сектора с 2010 по 2014 годы составлял 19,5%. Данный коэффициент можно считать положительным показателем при сравнении, к примеру, с Чехией или Польшей, коэффициенты которых составляют 5,6% и 7% соответственно за аналогичный период времени. В последнее время возникли опасения по поводу ликвидности российских банков в иностранной валюте в связи с прогнозами ослабления позиции национальной валюты – рубля. В конце августа 2015 г. Центробанк посоветовал банкам проводить регулярные, так называемые "стресс тесты", симулирующие ситуацию стоимости 1 доллара в 100 рублей<sup>66</sup>.

Целью данных тестов была разработка сценариев в случае возникновения схожей

---

<sup>66</sup> ЦБ просил банки провести стресс-тест при 100 руб./\$ [Электронный ресурс] / Вести.Финанс. – 2015. – № 61614. – Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/articles/61614> (дата обращения: 18.03.2016).

ситуации. По состоянию на 2 сентября 2015 г. один доллар стоил 67,49 рублей, ситуация с таким критичным падением рубля на тот момент времени ещё не наступила. Для банков в 2014 году самым значимым был сегмент кредитов, с общим объемом активов в 1,043 млрд. долл., что является эквивалентом 59% общего объема рынка. По прогнозам, показатели банковского сектора будут снижаться. Примерный совокупный ежегодный темп роста за период с 2014 по 2019 годы будет находиться на отметке 7,9%<sup>67</sup>.

Описывая текущую ситуацию в банковском секторе, необходимо указать структуру рынка, а именно описать существующих игроков на рынке, а также указать наиболее существенных и крупных. Описание всех банков, существующих на территории Российской Федерации, нецелесообразно в работе на выбранную тематику, но приведение количественных показателей функционирующих банков является важным. Известно, что текущая политическая и экономическая обстановка очень сильно влияет на бизнес, в том числе и на банки. Уменьшающееся количество функционирующих банков и увеличивающееся число отозванных лицензий свидетельствует об изменении структуры рынка. Для наглядности ниже представлена таблица, описывающая количество функционирующих банков и банков, у которых отозвана лицензия, за период 2014–2015 годов.

*Таблица 3*

**Количественные характеристики кредитных организаций России**

Показатель	1.01.14	1.01.15	1.04.15	1.07.15	1.08.15
Количество зарегистрированных Банком России и другими органами кредитных организаций	1071	1049	1046	1040	1036
Количество функционирующих кредитных организаций	923	834	824	797	783
Количество кредитных организаций с отозванной лицензией на осуществление банковских операций	148	214	222	242	253

<sup>67</sup> Banks in Russia 2015 [Электронный ресурс] / Market Line. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com/Access/Signin> (дата обращения: 03.04.2016).



Количество организаций, лицензий на осуществление операций в иностранной валюте	кредитных, имеющих	623	554	547	528	517
---	--------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Источник: [Обзор банковского сектора Российской Федерации, 2015, С. 31].

Именно исходя из этих данных можно убедиться в изменении структуры рынка, и подобные изменения продолжают происходить и в 2016 году.

На настоящий момент самыми крупными по объему активов игроками в банковском секторе являются такие банки, как Сбербанк России, ВТБ, Газпромбанк, ФК Открытие, ВТБ24, Россельхозбанк и другие<sup>68</sup>. По объему чистой прибыли лидирующие позиции занимают следующие банки: Сбербанк России, ВТБ, ФК Открытие, ВТБ24, Россельхозбанк, ЮниКредит Банк, Райффайзенбанк, Балтинвестбанк, Тинкофф Банк и другие<sup>69</sup>.

Таблица 4

**5 ключевых игроков банковского сектора РФ по показателям объема активов нетто и чистой прибыли**

Название банка	Показатели, тыс. руб.	
Сбербанк России	Активы нетто	23 747 964 348
	Чистая прибыль	59 767 076
ВТБ	Активы нетто	9 385 990 469
	Чистая прибыль	19 246 407
ФК Открытие	Активы нетто	3 071 933 344
	Чистая прибыль	3 021 069
Альфа-Банк	Активы нетто	2 395 876 576
	Чистая прибыль	-828 563
Газпромбанк	Активы нетто	5 391 674 835
	Чистая прибыль	509 346

Источник: [Информационный портал “Банки.ру” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY\\_ID=10](http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY_ID=10) (дата обращения: 15.03.2016).].

Среди банков, упомянутых в таблице 3, все осуществляют международную

<sup>68</sup> Информационный портал “Банки.ру” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY\\_ID=10](http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY_ID=10) (дата обращения: 15.03.2016).

<sup>69</sup> Ibid.

активность в той или иной форме. Интернационализация банков России начала происходить лишь в конце XX века, и лишь небольшое количество банков осуществили зарубежную экспансию. Известно, что в 1998 году в стране происходил экономический кризис, который повлиял и на работу банковского сектора<sup>70</sup>. Многие компании, уже вышедшие за рубеж, были вынуждены прекратить международные операции, лишь немногие компании сохранили свои позиции по зарубежной активности на прежнем уровне и сумели развиваться. Целью исследования является определение влияния факторов на форму экспансии российских банков, функционирующих на сегодняшний день, поэтому в рамках настоящей работы нецелесообразно рассматривать примеры банков, прекративших свою иностранную деятельность по тем или иным причинам. Для определения факторов, а также для изучения тенденций выхода российских банков за пределы национальной экономики, необходимо провести небольшой экскурс по истории интернационализации банков России.

## **2.2. Влияние исторических особенностей интернационализации российских банков**

Перед тем, как проводить анализ влияния факторов на форму интернационализации банков РФ целесообразно поговорить об истории зарубежной экспансии банковского сектора России. В работе была представлена структура и направления основных исследований в области интернационализации российских многонациональных корпораций, в том числе финансовых организаций. В качестве необходимой для исследования информации можно считать небольшой исторический обзор процесса интернационализации банков России, который позволит лучше понять общую картину изучаемого явления и выявить некоторые факторы и стратегии зарубежной экспансии, характерные для того времени. Данная информация чрезвычайно важна для выполнения целей и задач настоящей работы, поскольку исторические данные и характеристики коммерческих банков из России способны описать основные причины, направления, формы интернационализации данных организаций.

Интернационализация фирм банковского сектора происходила в несколько этапов. Формирование существующей финансовой системы началось в последнем десятилетии XX века, когда в стране начался переход к банковской системе, содержащей два уровня. Данный переход характеризовался созданием новой системы для развития экономики: на первом уровне планировалось существование Центрального банка, а второй уровень должны были занимать коммерческие банки. По мере реализации данного перехода

---

<sup>70</sup> Лаптев, Ю. В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом / Ю. В. Лаптев // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – Вып. 2. – С. 4.

начало возникать большое количество коммерческих организаций. Именно при этих обстоятельствах построения современной банковской системы возникает начальный период интернационализации банков России. Начало 1990-х годов в секторе банкинга в Российской Федерации характеризовалось присутствием большого количества частных банков. Быстроразвивающиеся банки искали способы расширения своей деятельности, в том числе поиск способов построения партнёрских отношений с зарубежными кредитными институтами. Наиболее используемым методом развития международных экономических связей стал выход компаний за рубеж. С момента, когда российские банки начали предпринимать самые первые попытки зарубежной экспансии, для системы банков Российской Федерации начался процесс интеграции в глобальный денежный рынок. Сам процесс интернационализации банка в то время состоял из нескольких этапов, первым из которых являлся этап изучения зарубежных рынков. Также на этом этапе присутствовало налаживание связей с зарубежными финансовыми институтами. Первые российские банки, которые выходили за национальные границы бизнеса, применяли самую популярную форму экспансии в то время – создание представительства. Многие банки были ориентированы на данную стратегию интернационализации, потому что создание представительства не подразумевает больших расходов. В задачи представительства входило:

- налаживание внешнеэкономических связей;
- изучение перспектив дальнейшего развития финансового бизнеса в стране-реципиенте;
- установления деловых связей с иностранными партнёрами или контрагентами
- обзор рынка в целом;
- в отдельных случаях было возможно финансовое содействие российским деловым структурам на рынке, где расположено подразделение.

Для большого числа новых банков эта стратегия зарубежной экспансии была удобна. В 1995 году российские банки в общей совокупности имели 110 представительств в 46 странах. Самым популярным рынком зарубежной деятельности российских банков была Европа, более конкретно – Великобритания и Германия, в которых было расположено по информации на 1995 год 12 и 11 представительств российских банков соответственно. К концу 1990-х годов число представительств увеличивалось. Так, в 1997 году, количество представительств российских банков за границей составляло 147. Ещё одной формой зарубежной экспансии являлось открытие отделений, благодаря чему банк получил право реализации банковских операций. Данная стратегия интернационализации была не популярна и не характерно для данного периода

времени. Также существовало две основные организационно-правовую формы, которые также реализовывались при начале зарубежных операций. Речь идёт о филиалах и дочерних организациях. В рассматриваемый период времени, а именно на конец девяностых годов, популярностью пользовалась открытия филиалов. В 1997 году было существовало около 20 филиалов российских банков за рубежом. К сожалению, отсутствуют конкретные данные, по которым можно определить точное число дочерних компаний российских банков за рубежом, но до кризиса 1998 года, по существующим оценкам, дочерних организаций банков из России за пределами национальной экономики существовало менее 10.

Известно, что в конце 1990-х годов в России разразился серьёзный финансовый кризис. Эффекты кризиса повлияли на огромное количество как экономических, так и социальных аспектов жизни страны, но его влияние также заключалась в приостановке зарубежной экспансии российского банковского бизнеса. Наблюдалось не только снижение количества банков, открывающих зарубежные подразделения, но и закрытие уже существующих филиалов и дочерних организаций. Вся российская экономика, в том числе и банковский сектор, в должны были вступить в процесс реструктуризации. В частности, банковский бизнес должен был активизировать процесс накопления капитала, а также начать развитие потенциала, необходимого для международного сотрудничества и продолжения зарубежных операций.

Ниже представлена информация, которая подтверждает отрицательный эффект от экономических событий в стране на зарубежные операции российских банков.

*Таблица 5*

**Влияние кризиса 1998-го года на зарубежную экспансию российских банков**

Период	События в банковском секторе	
	Положительные	Негативные
1997-1998 годы	_____	Ликвидировано 73 зарубежных представительства
1998 год	_____	Ликвидировано 15 зарубежных филиалов
1997-1999 годы	Сохранение небольшого количества отделений с прежним собственников (в том числе: отделение ВТБ на Кипре, филиал Автовазбанка на Кипре, отделение Альфа-банка в Казахстане, дочерняя	_____

*Источник:* [Абалкина, 2014, С. 23].

Период, начинающийся с 2000-х годов, значительно отличается от транснационализации банков, происходившей в последнее десятилетие XX века. Этот новый период характеризуется изменениями во внешних операциях национальных банков, который обусловлен тем фактом, что основным мотивом интернационализации выступала необходимость обслуживания внешнего сектора экономики Российской Федерации. Напротив, в 1990-е годы происходило лишь изучение иностранных рынков, сопряженное с обслуживанием физических лиц и зарубежных операций различных фирм, что и влияло на существование вышеуказанных форм экспансии банков, а именно значительным количеством филиалов и подразделений. Очень важным отличием интернационализации финансовых компаний в начале XXI века от конца XX стало сильное увеличение количества филиалов, дочерних предприятий, а точнее - именно рост числа операционных отделений банков. Важно отметить, что также произошел рост потребности банковского сопровождения внешних экономических операций российских компаний.

В этот "новый" для российской банковской отрасли период национальные банки начали активную реализацию осуществления внешних прямых зарубежных инвестиций. Таким образом, за последние 10 лет прямые зарубежные инвестиции российских банков за границей возросли больше чем в 20 раз: от 0,6 млрд. долл. до почти 13 млрд. долл. Здесь важно отметить факторы, повлиявшие на усиление зарубежной экспансии национальных банков, произошедшее в данный период времени. Принято выделять три основные причины: доступность рынка СНГ, передача большого количества банков группе ВТБ, активизация слияний и поглощений на международном рынке российскими банками. В первые десятилетия XXI века российская экономика столкнулась с очередным финансовым кризисом. Очевидно, что любые подобные изменения в мировой экономике не проходят бесследно для всех организаций, осуществляющих какую-либо экономическую деятельность. Однако в течение кризиса 2007–2009-х годов российские финансовые организации смогли увеличить свои активы, а также увеличить уставный капитал принадлежащих им дочерних компаний. Также в этот период российские банки вели операции по приобретению кредитных организаций, которые испытывали экономические трудности. Большое внимание менеджмент российских банков, ведущих иностранную деятельность, уделял соответствию требованиям и стандартам зарубежных регуляторов. Динамика внешних прямых зарубежных инвестиций характеризовалась в

посткризисный период неким снижением. Однако в 2012 году российские банки достигли максимума объема внешних прямых зарубежных инвестиций в 6,2 млрд. долл.<sup>71</sup>.

Касательно популярных форм зарубежной экспансии необходимо отметить, что в первое десятилетие XXI века количество филиалов и представительств было довольно стабильным, в отличие от 1990-х годов. География экспансии российских банков стала иной: от предпочитаемых рынков Западной Европы в 1990-х годах тренд сместился к осваиванию рынков СНГ в 2000-е годы.

### **2.3. Построение теоретической модели влияния факторов интернационализации на форму экспансии российских банков**

В рамках проведения исследования факторов, влияющих на выбор стратегии интернационализации российских компаний, будет представлена теоретическая модель влияния факторов на форму международной экспансии банков из России. Для составления теоретической модели в рамках настоящего исследования был совершен обзор различных публикаций и исследований, предметом которых являлась либо интернационализация МНК из стран с развивающихся рынков, либо факторы, влияющие на интернационализацию компаний банковского сектора, либо непосредственное изучение форм зарубежной экспансии российских банков. Выводом, выделенным из изучения данных источников является набор определенных факторов, которые оказывают влияние на выбор стратегии выхода за рубеж. Также в качестве вывода расцениваются собственно сами формы зарубежной экспансии, «используемые» российскими банками.

По результатам выделения факторов и форм экспансии составляется теоретическая модель. Затем в третьей главе проводится проверка теоретической модели. Проверка модели основана на ее сопоставлении с реальными случаями зарубежной экспансии российских банков. В свою очередь, изучение реальных кейсов интернационализации российских банков и сопоставление их с существующими факторами основано на обзоре как первичных литературных источников, так и вторичных. К первичным источникам отнесены отчеты компаний, правительственные доклады. Ко вторичным источникам отнесена информация, полученная из газет, журналов, интернета.

Таким образом, проверка теоретической модели основана на ее сопоставлении с реальной ситуацией, возникающей при интернационализации российских банков, информационно обоснованной благодаря изучению первичных и вторичных источников.

---

<sup>71</sup> Абалкина, А. А. Формы и методы экспансии российских банков за рубеж / А. А. Абалкина // Деньги и кредит. – 2014. – Т. 3. – С. 22-26.

Таким образом, группируя источники информации изучения влияния факторов на форму зарубежной экспансии российских банков, выделяются следующие:

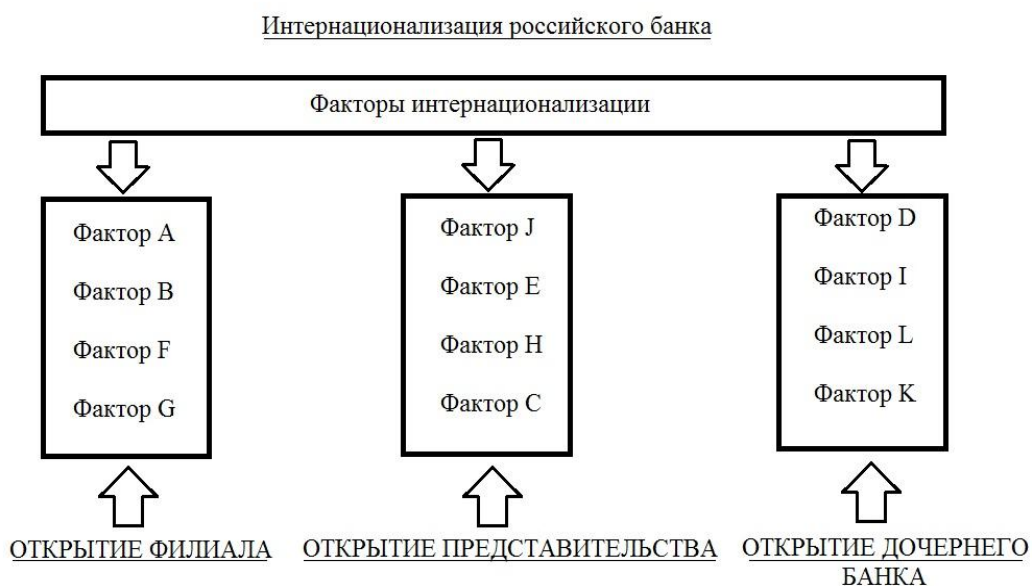
- Официальные сайты российских банков, представленных за рубежом.

Поиск достаточно большого объема информации касательно интернационализации того или иного российского банка произведен с помощью официальных сайтов данных банков. Хотя не каждый сайт содержит конкретную и подробную информацию о том или ином подразделении банка за границей, точность этой информации довольно высокая, так как получена она из официального источника.

- Статьи и публикации о выходе того или иного российского банка за рубеж.

Некоторые необходимые данные, которые не представляется возможности получить из официальных источников, логично пытаться найти в статьях и публикациях о выходе того или иного банка на заграничный рынок.

Результатом настоящей исследовательской работы станет выведенная модель влияния определенных факторов на форму зарубежной экспансии российских банков. Модель будет построена по примеру схемы, указанной ниже:



*Рис. 1* Прототип модели влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии

Источник: [составлено автором].

В рамках настоящего исследования теоретическая модель составляется на основе факторов, оказывающих влияние на форму зарубежной экспансии российских банков, полученных в результате теоретического обзора литературы по теме исследования, а

также на основе осуществляемых российскими банками форм интернационализации. Как уже упоминалось в работе, полученный набор факторов будет рассмотрен в соответствии с категоризацией данных факторов на внешние и внутренние факторы по отношению к компании. Дальнейшее разделение внешних и внутренних факторов разумно провести следующим образом: *внешние* факторы разделить на макроэкономические, институциональные, отраслевые, а *внутренние* разделить на факторы, связанные со структурой собственности, активами, а также возрастом и размером банков. Известно, что весь набор факторов можно разделить по огромному количеству признаков или характеристик. Выбор метода разделения факторов на внешние и внутренние по отношению к тому или иному банку объясняется сравнительной простотой и удобством. Естественно, можно было бы применить любую другую категоризацию, но данный метод группировки факторов усложнил бы саму работу, а также автор не считает необходимым в рамках конкретно данного исследования уделять большое внимание выбору способа “объединения” факторов в группы, поскольку в настоящей работе роль играет не типология разделения факторов, а сами факторы по-отдельности.

В части работы, в которой описаны выводы по первой главе, приводится набор факторов. В этот набор включены следующие: опыт международной деятельности банка, размер и возраст фирмы, инновационность, доступность ресурсов, национальная и глобальная экономическая обстановка, отраслевая структура, интенсивность конкуренции, институциональные факторы, наличие крупных клиентов за рубежом, финансовая стабильность банка и другие. Задача настоящего раздела состоит в построении теоретической модели, что подразумевает выделение из вышеуказанного набора факторов основных, которые будут рассмотрены в рамках своего влияния на форму экспансии. Как уже упоминалось, будут рассмотрены следующие формы зарубежной экспансии российских банков: открытие филиала, представительства или создание дочерней компании. При рассмотрении случая создания дочерней компании будут упомянуты сделки по слияниям или поглощениям для каждого отдельного банка, если данные сделки имели место, но данные уточнения будут упомянуты в третьей главе работы.

Таким образом, имеется набор факторов и форм выхода за рубеж для российских банков. Теоретическая модель составлена в соответствии с изученной литературой, а именно исследованиям и статьями, написанными на тему интернационализации как банков, так и многонациональных компаний из стран с растущим рынком. Эта модель будет изучена в 3 главе, в которой будут рассмотрены конкретные российские банки, имеющие либо филиалы, либо представительства, либо дочернюю компанию, специализирующуюся на оказании банковских услуг за рубежом. На основе



сопоставления теоретической модели и реальных случаев зарубежной экспансии российских банков будет составлена практически применимая модель факторов интернационализации, влияющих на выбор той или иной формы экспансии для российских финансовых организаций.

Сначала необходимо отобрать и разделить факторы на внешние и внутренние. Это будет сделано с учетом отношения каждого фактора непосредственно к компании. Таким образом, ко внешним факторам относятся следующие: макроэкономические, отраслевые и институциональные. В рамках макроэкономических факторов будут рассмотрены: фактор специфики банковского сектора национального рынка, фактор специфики банковского сектора зарубежного рынка, фактор экономической характеристики национального рынка, фактор экономической характеристики зарубежного рынка. В отраслевые факторы разумно включить следующие: фактор специфики зарубежного законодательства, фактор отраслевых норм, фактор отраслевой структуры, фактор наличия крупных клиентов за рубежом, фактор наличия крупных партнеров, фактор интегрированности банковских структур. К институциональным факторам относятся кросс-культурные отличия. Разумно указать описание и логику использования каждого из этих факторов, представленное ниже. В описании каждого фактора указан автор, в работах которого большое внимание было уделено именно этому фактору.

- ***Макроэкономические факторы***

*Экономическая обстановка национального рынка*

Экономическая характеристика национального рынка формирует первоначальную стратегию фирмы, экономические условия формируют проактивность реакции фирмы на изменения. Положительная экономическая обстановка способствует развитию всех форм подразделений компании. В данном факторе показателем характеристики экономического развития (сильное или слабое) выступают: валовой внутренний продукт и индекс потребительских цен, соответственно при проверке теоретической модели будут приведены соответствующие данные. Таким образом, динамика ВВП позволит оценить стоимость всех произведенных конечных товаров и услуг, которые были произведены на территории страны, а динамика ИПЦ позволит отследить уровень инфляции. Аргументация использования этих двух показателей заключается в общем комплексном обзоре экономической обстановки страны, а также покупательной способности населения, как следствие. Также на основе изучения теоретических источников значимость фактора подчеркивается тем, что экономика страны формирует бизнес, работающей в этой стране. Поэтому слабое развитие экономики не будет способствовать

быстрому развитию бизнеса<sup>72</sup>, при слабом развитии национальной экономики банки, скорее всего, не будут иметь достаточного потенциала для работы за рубежом в форме дочерних предприятий, то же самое касается филиалов (за исключением случаев, когда работа филиала направлена конкретно на обслуживание конкретной группы потребителей, к примеру, местной диаспоры), при слабом развитии возможной формой экспансии является открытие представительства, что является относительно незатратным способом зарубежной экспансии для банка. Напротив, при стабильном развитии национальной экономики возможным становится зарубежная экспансия в любых формах, а наиболее вероятной формой становится дочерний банк. Фактор выявлен на основе обзора литературы.

#### *Экономическая обстановка зарубежного рынка*

Экономическая характеристика зарубежного рынка определяет стабильность и успешность подхода компании к бизнесу на этом новом рынке. Положительная экономическая обстановка также способствует развитию всех форм подразделений компании, сложные условия выдерживает солидная дочерняя организация, или неосуществляющее финансовую активность представительство. Для рассмотрения данного фактора также будут использоваться показатели ИПЦ и ВВП, по которым выявляется характеристика экономики страны (развитие или его слабая представленность). Соответствуя фактору экономики национального рынка, вероятным способом интернационализации банка при любом уровне развития зарубежной экономики может выступать любая форма зарубежной экспансии, это будет зависеть уже от стратегии самого банка: при стабильном развитии зарубежной экономики целесообразно открытие дочернего предприятия для обслуживания существующего значительного объема целевой аудитории, а при слабом – достаточно открытие филиала с целью обслуживания более узкого круга потенциальных клиентов<sup>73</sup>. Открытие представительства не будет сильно зависеть от экономики зарубежной страны, и зависит от задачи банка: либо информационное обслуживание клиентов и защита интересов банка, либо ознакомление с рынком для дальнейших действий<sup>74</sup>. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Лаптев, Ю. В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом / Ю. В. Лаптев // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – Вып. 2. – С. 3–23.

<sup>73</sup> Абалкина, А. А. Формы и методы экспансии российских банков за рубеж / А. А. Абалкина // Деньги и кредит. – 2014. – Т. 3. – С. 22-26.

<sup>74</sup> Doole, I. International Marketing Strategy / I.Doole, R.Lowe – 5th ed. – London: Bedford Row, 2008. – P. 231.

<sup>75</sup> Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral

### *Текущее положение банковского сектора национального рынка*

Характеристика национального рынка оказывает влияние на компанию в целом: особенности рынка происхождения формирует подход к ведению бизнеса и формированию стратегии. Специфика банковского национального сектора способствует развитию всех форм подразделений компании, сложные условия выдерживает солидная организация. Конкретное положение (развитие или его отсутствие) на настоящий момент национального банковского сектора определяет стратегию большинства банков, характеристика фактора заключается в описании сектора. Общий уровень развития национальной экономики, безусловно, влияет на развитие банковской отрасли, соответственно, стабильное развитие банковской отрасли влияет на применимость затратной стратегии открытия дочернего предприятия, поскольку имеется возможность использовать доступные ресурсы. Однако при слабом развитии национальной экономики и банковской отрасли, соответственно, ресурсы на открытие дочернего банка, скорее всего, будут отсутствовать, и возможной формой интернационализации станет открытие филиала для обслуживания конкретной имеющейся группы клиентов. Открытие представительства может являться следствием стратегии банка при наличии обоих сценариев и зависит исключительно от стратегии организации при рассмотрении данного фактора<sup>76</sup>. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>77</sup>.

### *Текущее положение банковского сектора зарубежного рынка*

Специфика отрасли зарубежного рынка (схожесть с национальным) определяет пригодность принятой стратегии интернационализации, а также любой другой стратегии фирмы. Специфика банковского зарубежного сектора может также способствовать развитию всех форм подразделений компании, сложные условия выдерживает солидная дочерняя организация, или неосуществляющее финансовую активность представительство<sup>78</sup>. Таким образом, схожая характеристика текущего положения и уровня развития зарубежного банковского сектора в определенной стране с национальным банковским сектором способствует более серьезным и затратным формам интернационализации<sup>79</sup>, таким как открытие филиала или дочернего банка<sup>80</sup>. Открытие

---

dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – P. 23.

<sup>76</sup> Doole, I. International Marketing Strategy / I.Doole, R.Lowe – 3th ed. – London: Bedford Row, 2008. – P. 232-240.

<sup>77</sup> Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – P. 23.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Тютюнник, А. Банковское дело. Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – С. 43.

представительства в отличной от национальной банковской среде является популярной стратегией для ознакомления с рынком. Фактор также выявлен на основе обзора литературы.

- **Отраслевые факторы**

*Специфика зарубежного законодательства*

Специфика зарубежного законодательства способна либо положительно, либо негативно влиять на открытие зарубежного подразделения, степень зарегулированности сектора определяет нормы и возможности для компаний. Положительное влияние зарубежного законодательства положительно для любых форм зарубежной экспансии. Особенность в том, что дочерний банк в силу своего размера сможет решить вопросы с государственным регулированием, а филиалу это будет сложнее сделать. Как уже упоминалось в работе, открытие филиала и дочернего банка представляет из себя самый сложный комплекс процедур по получению соответствующих лицензий деятельности, соблюдения всех правовых актов зарубежной страны, поэтому в условиях специфичной и отличной от национального рынка законодательной системы регулирования банковского бизнеса наиболее простым способом интернационализации будет открытие представительства, не предполагающего особо усложненных процедур регистрации. При отсутствии ярко выраженной специфики зарубежного регулирования банковской отрасли целесообразно открытие как филиала, так и дочернего банка, поскольку может быть использован опыт работы как на национальном рынке, так и на зарубежном<sup>81</sup>. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>82</sup>.

*Отраслевая структура зарубежного рынка*

Сильный уровень насыщенности рынка говорит о том, что для осуществления банковских услуг банку следует использовать значительные ресурсы и открывать дочернее предприятие только при наличии всех ресурсов, способных обеспечить высокий уровень конкурентоспособности, в ином случае разумно открытие представительства. Исходя из этой же общей логики на неизведанном рынке с относительно небольшим уровнем конкуренции филиал или дочерний банк являются наиболее разумными формами зарубежной экспансии, так как будет предоставлена возможность охвата наибольшей

---

<sup>80</sup> Соколов, А. В. Международный бизнес российских банков / А. В. Соколов // Мировая экономика и международные экономические отношения. Вопросы экономики и права. – 2013. – Т. 5. – С. 115-117.

<sup>81</sup> Тютюнник, А. Банковское дело. Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – С. 46.

<sup>82</sup> Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – P. 23.

целевой аудитории. Конкурентная среда определяет подход компании к своей стратегии. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>83</sup>.

#### *Наличие у банка крупных клиентов на иностранном рынке*

Наличие зарубежом корпоративных клиентов определяет стратегию и форму интернационализации фирмы. Таким образом, при наличии за рубежом крупных клиентов наиболее логично использовать стратегию открытия филиала или дочернего банка, поскольку клиентская база уже существует, остается обслуживать ее. Представительство будет открыто вследствие необходимости в большей мере консультационных услуг, а филиал – банковских услуг. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>84</sup>.

#### *Наличие у банка крупных партнеров на иностранном рынке*

Наличие зарубежом корпоративных партнеров определяет стратегию открытия дочернего банка или филиала, поскольку клиентская база уже существует, остается обслуживать ее. Представительство будет открыто вследствие отсутствия крупных партнеров с целью их выявления, а также вследствие необходимости в консультационных услугах и представлении интересов банка на новом рынке. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>85</sup>.

#### *Интегрированность банковской структуры на национальном рынке*

Интегрированность банковских структур на национальном рынке подразумевает наличие больших материнских компаний, куда входит определенный банк. Высокий уровень интегрированности вследствие крупного размера компании влияет на открытие дочернего предприятия в силу наличия всех типов ресурсов, необходимых для такого рода деловой активности, при отсутствии данной интегрированности в качестве стратегии разумно рассматривать стратегию открытия представительства. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>86</sup>.

### • **Институциональные факторы**

#### *Кросс-культурные различия*

Значительные кросс-культурные различия зарубежного рынка от национального будут влиять на использование стратегии открытия представительства: при значительных различиях усложняющиеся процедуры реализации подобной стратегии при отсутствии

---

<sup>83</sup> Exploring the role of industry structure in new venture internationalization / S.A. Fernaber, P.P. McDougall, B.M. Oviatt // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2007. – Vol. 31, Issue 4. – P. 517-543.

<sup>84</sup> Абалкина, А. А. Формы и методы экспансии российских банков за рубеж / А. А. Абалкина // Деньги и кредит. – 2014. – Т. 3. – С. 22-26.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Economic determinants and entry modes of foreign banks into Central Europe / A. Hryckiewicz, O. Kowalewski // Wharton Financial Institutions Center Working Paper. – Vol. 8, N. 1. – P. 6.

достаточных ресурсов данная стратегия наиболее выгодна, поскольку одной из целей представительства и является ознакомление с рынком<sup>87</sup>. В ином случае, когда кросс-культурные различия не являются ярко выраженными, логично открытие филиала<sup>88</sup>. При открытии дочернего банка предполагается, что компания обладает достаточными ресурсами для преодоления кросс-культурных различий, а при реализации стратегий слияний и поглощений данный фактор может быть сведен к минимальному влиянию. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>89</sup>.

Ко внутренним по отношению к банку факторам будут иметься в виду следующие: факторы, связанные с собственностью, факторы, связанные с активами, факторы, связанные с характеристиками банка. В свою очередь, факторы, связанные с активами компании, разумно разделить на факторы, относящиеся к материальным активам, и факторам, относящимся к нематериальным активам. Таким образом, можно перечислить все факторы, являющиеся внутренними для банков: фактор размера банка, фактор возраста банка, фактор кадровой составляющей банка, фактор наличия опыта зарубежной экспансии, фактор наличия технологических инноваций, фактор финансовой стабильности банка, фактор доли государственной собственности, фактор наличия иностранного капитала, фактор наличия государственной собственности, фактор структуры собственности банка. Ниже дано краткое описание каждого фактора внутренней среды банков.

- ***Факторы, связанные с собственностью***

*Структура собственности банка*

Описание структуры капитала формирует представление об акционерах компании в целом, что может прояснять стратегию фирмы. Таким образом, наличие большого числа акционеров в теории говорит о солидном размере организации, соответственно, об обладании ресурсами, необходимыми для открытия дочернего банка на зарубежном

---

<sup>87</sup> Соколов, А. В. Международный бизнес российских банков / А. В. Соколов // Мировая экономика и международные экономические отношения. Вопросы экономики и права. – 2013. – Т. 5. – С. 115-117.

<sup>88</sup> Slager, A. The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance / A. Slager – 1st ed. - Pelgrave Macmillan, 2006. – P. 98.

<sup>89</sup> Panibratov, A. Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 15, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov\\_netti\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netti_final.pdf) (дата обращения: 14.02.2016).

рынке. Малое число акционеров может быть связано с открытием представительств. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>90</sup>.

#### *Наличие государственной собственности*

Описание структуры капитала формирует представление о государственных акционерах компании, что также может прояснять стратегию фирмы. Большая доля государственного капитала влияет в равной степени как на открытие филиала или дочернего банка, а на открытие представительств при прочих равных условиях влияния не предполагается. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>91</sup>.

#### *Наличие иностранного капитала*

Описание структуры капитала формирует представление об основных зарубежных акционерах компании, что может прояснять стратегию фирмы. Присутствие иностранного капитала влияет на открытие дочернего банка, но не оказывает существенного влияния на открытие филиалов или представительств, тем не менее, разумно выдвинуть предположение о том, что при отсутствии иностранного капитала при зарубежной экспансии выигрышной стратегией будет открытие представительства с целью ознакомления с рынком. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>92</sup>.

- ***Факторы, связанные с активами***

#### *Материальные*

##### *Финансовая стабильность банка*

При изучении данного фактора рассматриваются показатели объема активов и чистой прибыли на протяжении нескольких лет. Высокий уровень стабильности влияет на открытие дочерней фирмы или филиала. Таким образом, при отсутствии стабильности банку целесообразно осуществлять интернационализацию в форме открытия представительства, что не требует значительных затрат ресурсов. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>93</sup>.

##### *Доля государственной собственности банка*

---

<sup>90</sup> Ownership Structure and Bank Performance / A. Rahman, B. Reja // Journal of Economics, Business and Management. – 2015. – Vol. 3, N. 5. – P. 483-488.

<sup>91</sup> Ownership Structure and Bank Performance / A. Rahman, B. Reja // Journal of Economics, Business and Management. – 2015. – Vol. 3, N. 5. – P. 483-488.

<sup>92</sup> Additional Evidence on Insider Ownership and Bank Risk-Taking / M. Belkhir // Bankers, Markets & Investors (Banques et Marche). – 2005. – Vol. 78, N. 1. – P. 34-43.

<sup>93</sup> Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance / J. A. Wolff, T. L. Pett // Journal of Small Business Management. – 2000. – Vol. 38, Issue 2. – P. 34-47.

Фактор описывает влияние государства на определение политики деятельности компании и восприятие банка в глазах клиентов. При наличии доли государства в структуре капитала банка клиенты воспринимают банк как надежный<sup>94</sup>, соответственно, при большом количестве клиентов банк обладает ресурсами для открытия филиалов или дочерних компаний за рубежом, в ином случае целесообразно открытие представительств. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>95</sup>.

### Нематериальные

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии*

В данном факторе рассматривается присутствие или отсутствие знаний о процессах выхода на зарубежный рынок. Наличие знаний о процессах выхода на зарубежный рынок, опыта интернационализации влияют на вероятность открытия филиала или дочернего банка, как наиболее сложных к реализации форм зарубежной экспансии<sup>96</sup>. Соответственно при отсутствии опыта целесообразно открытие представительств как наименее затратной стратегии. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>97</sup>.

#### *Наличие технологических инноваций*

Фактор подразумевает наличие у банка инвестиций в инновации, НИОКР. Наличие инвестиций в инновации, НИОКР, соответственно, определяет количество доступных инновационных ресурсов в качестве потенциального конкурентного преимущества, чем больше данный фактор присутствует в компании, тем больше вероятность открытия дочерних банков с высоким уровнем привлечения новых клиентов<sup>98</sup>. При отсутствии инноваций и нововведений банковских операций теряется данное преимущество, соответственно, разумно открытие представительства как наименее затратной формы зарубежной экспансии. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>99</sup>.

---

<sup>94</sup> Магазинер, Я. А. Банки с государственным участием в современной банковской системе Российской Федерации / Я. А. Магазинер // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. – Т. 199, Н. 4. – С. 138-144.

<sup>95</sup> The inward-outward dynamics in the internationalisation of Baltic banks / T. Roolaht, U. Varblane // Baltic Journal of Management. – Vol. 4, N. 2. – P. 221-227.

<sup>96</sup> Тютюнник, А. Банковское дело. Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М. : Альпина Паблшер, 2010. – С. 42.

<sup>97</sup> The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs / A.R. Reuber, E. Fisher // Journal of International Business Studies. – 1997. – Vol. 28. – P. 807–809.

<sup>98</sup> Просалова, В. С. Понятие банковских инноваций и их классификация / В. С. Просалова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – Т. 19, № 1. – С. 168–176.

<sup>99</sup> Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance / J. A. Wolff, T. L. Pett // Journal of Small Business Management. – 2000. – Vol. 38, Issue 2. – P. 34.



- ***Факторы, связанные с характеристиками банка***

*Размер банка*

В этом факторе рассматривается количество подразделений банка, уровень развитости банковской сети. Большое количество подразделений банка, высокая развитость сети на национальном рынке скорее всего ведет к открытию дочернего банка или филиала в силу наличия необходимых ресурсов. При малом размере банка выдвигается предположение в общем случае о том, что у банка отсутствуют необходимые ресурсы для открытия дочернего предприятия или филиала, поэтому целесообразно использование стратегии открытия представительства. Фактор выявлен на основе обзора литературы<sup>100</sup>.

*Возраст банка*

В этом факторе рассматривается время существования банка. Чем больше возраст банка, тем вероятнее открытие дочерней компании или филиала в силу наличия опыта и знаний, в ином случае целесообразно открытие представительства. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>101</sup>.

*Количество персонала банка*

Количество персонала является важным показателем как некой стабильности банка, так и его размера. Большое количество персонала влияет на открытие дочернего банка опять же в силу предположения о наличии достаточных ресурсов для данной формы зарубежной экспансии. В ином случае можно говорить о целесообразности использования стратегии открытия представительства. Фактор выявлен и описан на основе обзора литературы<sup>102</sup>.

Таким образом, имеется набор внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на форму зарубежной экспансии. Представим указанные факторы для наглядности в таблице ниже:

---

<sup>100</sup> Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance / J. A. Wolff, T. L. Pett // Journal of Small Business Management. – 2000. – Vol. 38, Issue 2. – P. 34-36.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

**Факторы интернационализации, влияющие на форму зарубежной экспансии  
российских банков**

Внешние факторы	Внутренние факторы
<p><i>Макроэкономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая обстановка национального рынка</li> <li>• Экономическая обстановка зарубежного рынка</li> <li>• Текущее положение банковского сектора национального рынка</li> <li>• Текущее положение банковского сектора зарубежного рынка</li> </ul>	<p><i>Факторы, связанные с собственностью:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура собственности банка</li> <li>• Наличие государственной собственности</li> <li>• Наличие иностранного капитала</li> </ul>
<p><i>Отраслевые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специфика зарубежного законодательства</li> <li>• Отраслевая структура зарубежного рынка</li> <li>• Наличие крупных клиентов на иностранном рынке</li> <li>• Наличие крупных партнеров на иностранном рынке</li> <li>• Интегрированность банковской структуры на национальном рынке</li> </ul>	<p><i>Факторы, связанные с активами:</i></p> <p><i>Материальные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая стабильность банка</li> <li>• Доля государственной собственности</li> </ul> <p><i>Нематериальные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие опыта зарубежной экспансии</li> <li>• Наличие технологических инноваций</li> </ul>
<p><i>Институциональные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кросс-культурные различия</li> </ul>	<p><i>Факторы, связанные с характеристиками банка:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размер банка</li> <li>• Возраст банка</li> <li>• Количество персонала банка</li> </ul>

Источник: [составлено автором].

Рассматриваются следующие формы зарубежной экспансии: создание филиала, создание представительства, создание дочерней компании. Ниже будет дано краткое описание каждой формы зарубежной экспансии банков.

- ***Создание филиала***

Банковский филиал является отдельным подразделением. Филиалу присуждается право осуществления банковских операций.

- ***Создание представительства***

К функциям представительства относится защита интересов банка, а также данный вид подразделения официально представляет банк.

- ***Создание дочерней компании***

Дочерний банк – отдельная финансовая компания, а именно банк, большая часть которого принадлежат материнскому банку. Данный тип фирмы осуществляет весь спектр банковских услуг при условии соответствия требованиям местных законодательных норм и обладании требуемыми лицензиями. Локальные клиенты на рынке присутствия начинают пользоваться услугами дочернего банка в том случае, если фирма вызывает доверие целевой аудитории. Существуют различные стратегии по интеграции банка в локальную среду, которые могут включать покупку существующего банка, найм местных менеджеров для сближения с местным деловым сообществом. Из преимуществ, относящихся к преимуществам дочерних банков, являются потенциальные налоговые льготы, которые не доступны, к примеру, филиалам<sup>103</sup>.

Таким, образом получен набор факторов и форм зарубежной экспансии банков. Теоретическая модель будет состоять из описания влияния конкретного фактора на определенный вид стратегии интернационализации, поэтому далее представлено влияние каждого фактора на принятие решения об использовании той или иной формы выхода на иностранный рынок. Все доводы по каждому фактору обоснованы исключительно теоретическими источниками, а уже сама проверка данной модели и соотнесение ее с реальной ситуацией будет представлена в 3 главе.

После того, как имеется подробное описание каждой формы зарубежной экспансии и факторов интернационализации, разумно резюмировать полученные на основе изучения теоретических источников данные в теоретической модели, сопоставив факторы интернационализации с формами. Теоретическая модель представлена ниже:

---

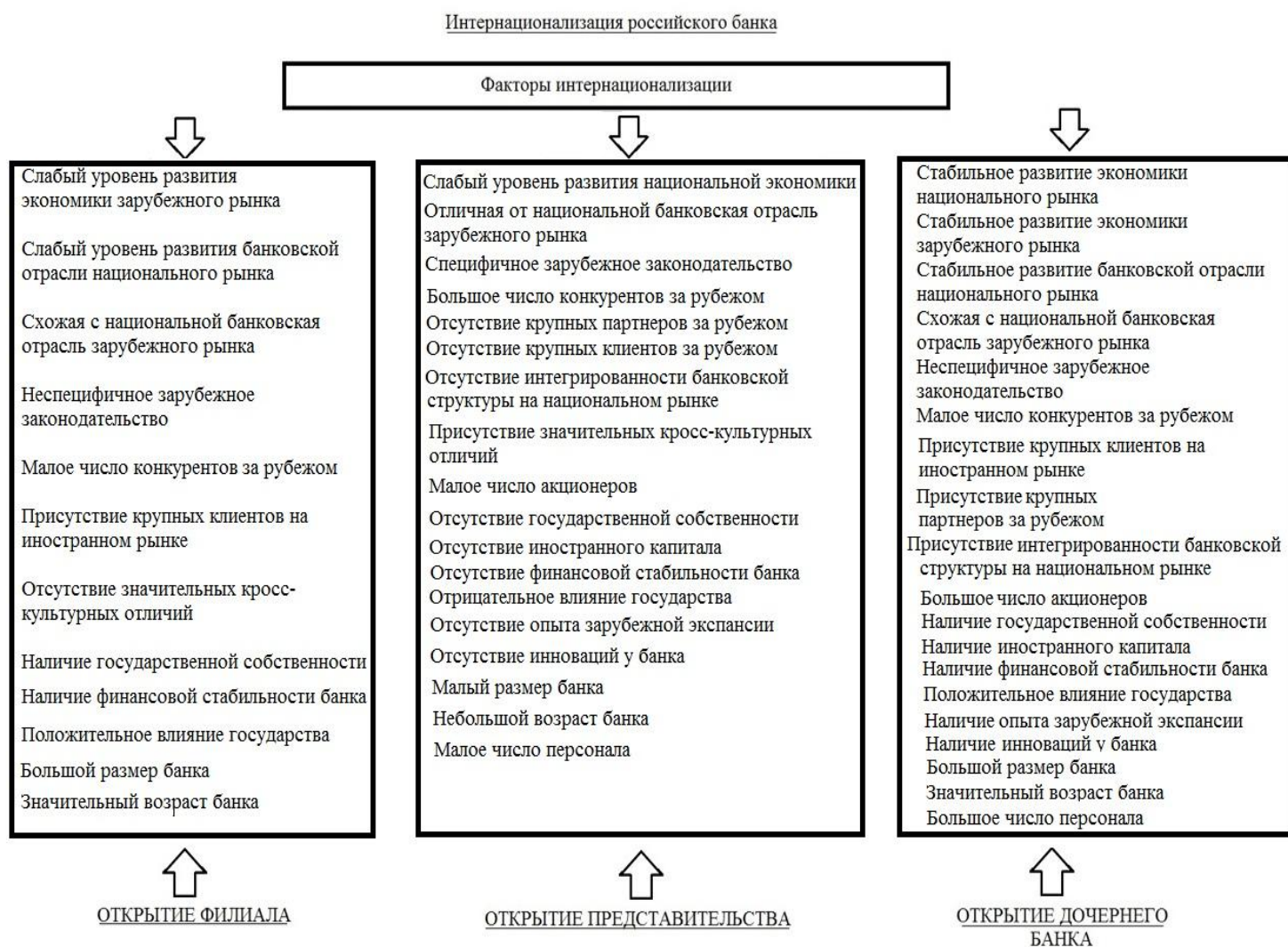
<sup>103</sup> Дочерние банки [Электронный ресурс] / Bibliotekar.ru. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-40/51.htm> (дата обращения: 23.03.2016).

**Теоретическая модель влияния факторов интернационализации на выбор формы  
зарубежной экспансии российских банков**

Интернационализация российского банка			
Внешние факторы		Внутренние факторы	
Экономика национального рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Много акционеров</i>	Структура собственности банка
	<i>Слабое развитие</i>	<i>Мало акционеров</i>	
Экономика зарубежного рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие государственной собственности
	<i>Слабое развитие</i>	<i>Отсутствует</i>	
Банковская отрасль национального рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие иностранного капитала
	<i>Слабое развитие</i>	<i>Отсутствует</i>	
Банковская отрасль зарубежного рынка	<i>Схожа с национальной</i>	<i>Присутствует</i>	Финансовая стабильность банка
	<i>Схожа с национальной</i>	<i>Присутствует</i>	
	<i>Отлична от национальной</i>	<i>Отсутствует</i>	
Специфика зарубежного законодательства	<i>Специфично</i>	<i>Положительное влияние</i>	Доля государственной собственности банка
	<i>Неспецифично</i>	<i>Положительное влияние</i>	
	<i>Неспецифично</i>	<i>Отрицательное влияние</i>	
Отраслевая структура зарубежного рынка	<i>Много конкурентов</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие опыта зарубежной экспансии у банка
	<i>Мало конкурентов</i>	<i>Отсутствует</i>	
	<i>Мало конкурентов</i>	<i>Отсутствует</i>	
Наличие крупных клиентов на иностранном рынке	<i>Присутствуют</i>	<i>Присутствуют</i>	Наличие инновации у банка
	<i>Присутствуют</i>	<i>Отсутствуют</i>	
	<i>Отсутствуют</i>	<i>Отсутствуют</i>	
Наличие крупных партнеров на иностранном рынке	<i>Присутствуют</i>	<i>Большой</i>	Размер банка
	<i>Присутствуют</i>	<i>Большой</i>	
	<i>Отсутствуют</i>	<i>Малый</i>	
Интегрированность банковской структуры на национальном рынке	<i>Присутствует</i>	<i>Большой</i>	Возраст банка
	<i>Присутствует</i>	<i>Большой</i>	
	<i>Отсутствует</i>	<i>Малый</i>	
Значительные культурные различия	<i>Присутствуют</i>	<i>Большое</i>	Количество персонала банка
	<i>Отсутствуют</i>	<i>Малое</i>	
<b>ОТКРЫТИЕ ФИЛИАЛА</b>	<b>ОТКРЫТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА</b>	<b>ОТКРЫТИЕ ДОЧЕРНЕГО БАНКА</b>	

Источник: [составлено автором].

Данная модель сопоставляет информацию о теоретическом влиянии выделенных факторов интернационализации на формы зарубежной экспансии, для наглядности совокупности факторов выделены разными цветами, соответствующими формам экспансии, таким образом, выделенные розовым цветом факторы влияют на открытие филиала, синим – представительства, зеленым – дочернего банка. Чтобы более информативно представить данные из таблицы выше, внизу представлена схема теоретической модели:



*Рис. 2* Теоретическая модель влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии российских банков

Источник: [составлено автором].

## **Выводы по главе 2**

Во 2 главе был проведен анализ истории интернационализации российских банков для выявления особенностей зарубежной экспансии российских банков, был также проведен краткий анализ банковской отрасли России, а главным выводом главы является построенная на основе изученных литературных источников теоретическая модель влияния факторов на форму интернационализации российских банков, которая будет проверена и дополнена на основе изучения реальных кейсов интернационализации банков из России.

### **ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМУ ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ**

В 3 главе будет проведен обзор российских банков, представленных по состоянию на 2016 год на зарубежных рынках, с целью выявления данных банков и описания внутрифирменных, макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации. Главным выводом 3 главы станет модель влияния факторов интернационализации на формы зарубежной экспансии для российских банков.

#### **3.1. Анализ внутрифирменных факторов интернационализации российских банков**

В первой части 3 главы будет приведен обзор банков, которые представлены за пределами национальных границ. На настоящий момент можно с точностью утверждать, что 12 российских банков осуществили зарубежную экспансию. В настоящем исследовании рассматривается исключительно выход банков за рубеж, поэтому не учитываются дочерние компании или филиалы организаций за рубежом, не осуществляющих банковские операции, то есть, к примеру, не будут учитываться компании инвестиционного бизнеса или иного, напрямую не связанного с банковским. В число 12 банков входят следующие: ПАО “Сбербанк России”, ПАО “Банк ВТБ”, ПАО “Промсвязьбанк”, ПАО “Банк АБВ”, ЗАО КБ “Кедр”, ПАО “МДМ Банк”, АО “Газпромбанк”, АО “Банк Русский Стандарт”, ПАО “МТС-Банк”, ОАО КБ “Банк Москвы”, ОАО “Альфа-Банк”, ОАО АКБ “Росбанк”. Для указанных банков перечислено описание 10 внутренних факторов интернационализации (структура собственности банка, наличие государственной собственности, наличие иностранного капитала, финансовая стабильность банка, доля государственной собственности банка, наличие опыта зарубежной экспансии у банка, наличие инновации у банка, размер банка, возраст банка, количество персонала банка), а также ниже представлена краткая и сжатая информация по каждому из банков. Описание этих 10 факторов позволит иметь представление о банках, понять их общее описание, чтобы в следующих частях данной главы соотнести эти данные с формой зарубежной экспансии и получить выводы по взаимосвязи выявленных факторов интернационализации и форм зарубежной экспансии.

##### ***ПАО “Сбербанк России”***

Банк основан в 1991 году и находится под контролем ЦБ РФ. Компания является интернациональной финансовой группой. Головной офис расположен в столице России – в Москве. По существующим оценкам банк занимает 15-е место среди самых дорогих

банковских брендов<sup>104</sup>. Банк осуществляет большое количество операций как с корпоративными, так и с розничными клиентами<sup>105</sup>.

### ***ПАО “Банк ВТБ”***

Банк ВТБ – один из важнейших и самых крупных игроков банковского бизнеса в России, банк создан в 1990 году. Более 60% банка является государственной собственностью, главный офис находится в столице РФ. Компания является многонациональной, представлена во многих странах. Организация осуществляет деятельность в направлениях работы с розничными и корпоративными клиентами, финансовыми организациями, государственными структурами и предприятиями<sup>106</sup>.

### ***ПАО “Промсвязьбанк”***

Промсвязьбанк – крупный банк России, основан в 1995 году. Промсвязьбанк работает с российскими предприятиями, розничными потребителями. Сеть присутствия хорошо развита: продукты компании представлены как в России, так и за рубежом. Компания представлена в большом количестве регионов России. Направления, по которым работает компания, следующие: предоставление банковских услуг корпоративным и розничным потребителям, инвестиционно-банковские услуги<sup>107</sup>.

### ***ПАО “Банк АВБ”***

Автовазбанк осуществляет операции с 1988 года. Эта финансовая организация была основана в качестве первого коммерческий банка Поволжья. В список деятельности банка входит: кредитная деятельность, приносящая наибольший доход компании, торговые операции с ценными бумагами, торговые операции с иностранной валютой<sup>108</sup>.

### ***ЗАО КБ “Кедр”***

Одним из российских банков, имеющих филиалы за рубежом является ЗАО КБ “Кедр”. Данный банк является довольно крупным региональным банком (г. Красноярск). В качестве приоритетных направлений деятельности банка выделяются следующие:

---

<sup>104</sup> Сбербанк вошел в топ-15 самых дорогих банковских брендов [Электронный ресурс] / Lenta.ru. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2010/02/02/banks/> (дата обращения: 19.03.2016).

<sup>105</sup> Официальный сайт ПАО “Сбербанк России” [Электронный ресурс] / ПАО “Сбербанк России”. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>106</sup> Официальный сайт ПАО “Банк ВТБ” [Электронный ресурс] / ПАО “Банк ВТБ” – Режим доступа: <http://www.vtb.ru/group/> (дата обращения: 23.03.2016).

<sup>107</sup> Официальный сайт ПАО “Промсвязьбанк” [Электронный ресурс] / ПАО “Промсвязьбанк” – Режим доступа: <http://www.psbank.ru/Bank/About/General> (дата обращения: 22.03.2016).

<sup>108</sup> Официальный сайт ПАО “Банк АВБ” [Электронный ресурс] / ПАО “Банк АВБ” – Режим доступа: <https://www.avbbank.ru/about/rekvizity/> (дата обращения: 21.03.2016).



ипотечное, а также потребительское кредитование населения, предоставление кредитов организациям, расчетно-кассовое сопровождение физических лиц, а также предоставление банковских гарантий и услуг инкассации. В декабре 2014 года начался процесс санации банка под управлением кредитной организации ПАО «Бинбанк». Учитывая факт наличия зарубежного филиала разумно также указать, что данная организация среди своих стратегических целей, таких как увеличение объема активов, капитала, развитие розничного кредитования и ряда других, в качестве особого направления выделяет развитие зарубежных подразделений банка, что представляет интерес для данного исследования, ведь один из факторов подразумевает наличие опыта зарубежной деятельности банка, что может впоследствии отразиться на стратегии организации<sup>109</sup>.

### ***ПАО «МДМ Банк»***

Основанный в Новосибирске в 1993 году МДМ-банк обладает большим объемом капитала, широко представлен в РФ, охватывая своим присутствием более 100 городов, обслуживает около 3.5 миллионов розничных клиентов и более 70.000 компаний<sup>110</sup>.

### ***АО «Газпромбанк»***

Газпромбанк – один из крупнейших банков России. Основанный в 1990 году Газпромбанк предоставляет услуги по корпоративному банкингу, обслуживанию розничных клиентов, а также инвестиционного банкингу. Компания активно представлена в РФ, обладая московским головным офисом, присутствует на рынках Швейцарии, Армении, Беларуси и других стран<sup>111</sup>.

### ***АО «Банк Русский Стандарт»***

Банк Русский Стандарт является одним из крупнейших банков РФ. Дата основания – 1999 год. Штаб-квартира расположена в Москве. Компания присутствует в 1800 городах России<sup>112</sup>.

### ***ПАО «МТС-Банк»***

---

<sup>109</sup> Официальный сайт ЗАО КБ «Кедр» [Электронный ресурс] / ЗАО КБ «Кедр» – Режим доступа: <http://www.kedrbank.com/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>110</sup> Официальный сайт ПАО «МДМ Банк» [Электронный ресурс] / ПАО «МДМ Банк» – Режим доступа: <http://www.mdm.ru/moscow/about/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>111</sup> Официальный сайт АО «Газпромбанк» [Электронный ресурс] / АО «Газпромбанк» – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>112</sup> Официальный сайт АО «Банк Русский Стандарт» [Электронный ресурс] / АО «Банк Русский Стандарт» – Режим доступа: <http://www.rsb.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).

МТС банк существует с 2012 года. До этого момента банк существовал под брендом “Московский банк реконструкции и развития”, основанный в начале 1990-х годов. Головной офис расположен в Москве. Важно отметить, что банком владеет ОАО “Акционерная финансовая корпорация “Система””. Компания является довольно крупным игроком на рынке России<sup>113</sup>.

#### ***ОАО КБ “Банк Москвы”***

Банк Москвы является крупным российским банком, основанным в 1995 году. Головной офис находится в Москве. По состоянию на 2016-й год банк обслуживает примерно 100 тысяч корпоративных клиентов, а также более 7 миллионов розничных клиентов. Очень важно упомянуть о том, что банк ВТБ участвовал в активном процессе поглощения банка Москвы, и на настоящий момент ВТБ обладает 100% долей в капитале “Банка Москвы”<sup>114</sup>.

#### ***ОАО “Альфа-Банк”***

Альфа-Банк является частным коммерческим банком, основан в 1990 году. Входит в различные рейтинги крупнейших банков РФ и занимает лидирующие позиции. Также компания является многонациональной. Данный банк имеет ряд дочерних компаний, осуществляющих банковские услуги за пределами России<sup>115</sup>.

#### ***ОАО АКБ “Росбанк”***

Росбанк основан в 1993 году, головной офис находится в Москве. Компания предоставляет весь спектр банковских услуг, деятельность распространяется на физических лиц и компании. Среди клиентов Росбанка числится около 100 тыс. корпоративных и больше 3-х млн. розничных клиентов. Росбанк активно представлен в России, общее число подразделений в 2015 году достигло 550<sup>116</sup>.

По результатам изучения зарубежной экспансии российских банков составлена сводная таблица, указанная ниже, содержащая информацию о конкретном банке, форме зарубежной экспансии и стране присутствия:

---

<sup>113</sup> Официальный сайт ПАО “МТС-Банк” [Электронный ресурс] / ПАО “МТС-Банк” – Режим доступа: <http://www.mtsbank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>114</sup> Официальный сайт ОАО КБ “Банк Москвы” [Электронный ресурс] / ОАО КБ “Банк Москвы” – Режим доступа: <http://www.bm.ru/>(дата обращения: 21.03.2016).

<sup>115</sup> Официальный сайт ОАО “Альфа-Банк” [Электронный ресурс] / ОАО “Альфа-Банк” – Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).

<sup>116</sup> Официальный сайт ОАО АКБ “Росбанк” [Электронный ресурс] / ОАО АКБ “Росбанк” – Режим доступа: <https://www.rosbank.ru/ru/> (дата обращения: 23.03.2016).

## Российские банки, прелставленные за рубежом

Название банка	Страна присутствия	Форма экспансии
АО “Банк Русский Стандарт”	Украина	Дочерний банк
ПАО “МТС-Банк”	Люксембург	Дочерний банк
ПАО “МДМ Банк”	КНР	Представительство
ОАО КБ “Банк Москвы”	Украина	Дочерний банк
	Беларусь	Дочерний банк
ПАО “Сбербанк России”	Центральная и Восточная Европа	Дочерний банк
	Беларусь	Дочерний банк
	Казахстан	Дочерний банк
	Украина	Дочерний банк
	Турция	Дочерний банк
	Швейцария	Дочерний банк
	Индия	Филиал
	КНР	Представительство
	Германия	Представительство
ПАО “Банк ВТБ”	Ангола	Дочерний банк
	Азербайджан	Дочерний банк
	Беларусь	Дочерний банк
	Армения	Дочерний банк
	Украина	Дочерний банк
	Грузия	Дочерний банк
	КНР	Филиал
	Индия	Филиал
	Сербия	Дочерний банк
ОАО “Альфа-Банк”	Нидерланды	Дочерний банк
	Украина	Дочерний банк
	Беларусь	Дочерний банк
	Казахстан	Дочерний банк
АО “Газпромбанк”	Индия	Представительство
	Монголия	Представительство
	КНР	Представительство
	Казахстан	Представительство
ОАО АКБ “Росбанк”	Швейцария	Дочерний банк
ПАО “Промсвязьбанк”	Кипр	Филиал
	Украина	Представительство
	Казахстан	Представительство
	Китай	Представительство
	Индия	Представительство
ПАО “Банк АБВ”	Республика Кипр	Филиал
ЗАО КБ “Кедр”	Греческая Республика	Филиал

Источник: [составлено автором].

Таким образом, получены данные по географическому расположению филиалов, представительств и дочерних банков российских банков в различных странах мира. В следующих разделах будет проведен анализ по выделенным факторам интернационализации зарубежных подразделений с целью сопоставления с теоретической моделью, полученной во второй главе и получению окончательной модели и выводов по взаимосвязи совокупности факторов интернационализации и форм зарубежной экспансии российских банков.

В результате проведенного анализа, основанного на данных из официальных сайтов банков и баз данных и представленного в *приложении № 1*, внутрифирменных факторов интернационализации российских банков составлена таблица, приведенная ниже, в которой содержится информация по характеристике каждого фактора и его наличию или отсутствию. В графах, описывающих наличие влияния национального государства на активность банков, описывающих инновации, размер, возраст и количество персонала для наглядности и более структурированной подачи материала знаком «+» отмечено наличие того или иного фактора, а знаком «-» отмечено отсутствие. Таким образом, в графе влияния государства «+» означает наличие влияния вследствие присутствия доли государства в структуре капитала банка, а «-» отсутствие влияния. В графе инновации знак «+» выделяет наличие инновационных подходов у банка, «-» означает их отсутствие. В графе размера, возраста и количества персонала знак «+» означает большой размер банка (по сравнению с другими игроками отрасли в целом), солидный возраст (также по сравнению с другими игроками отрасли в целом) и большое число сотрудников соответственно. Знак «-» означает противоположное.

## Анализ внутрифирменных факторов интернационализации российских банков

Банк	Число акционеров	Государственная собственность	Иностранный капитал	Финансовая стабильность	Влияние государства	Инновации	Размер	Возраст	Число сотрудников
ПАО “Сбербанк России”	Значительное	Присутствует	Присутствует	Присутствует	+	+	+	+	+
ПАО “Банк ВТБ”	Значительное	Присутствует	Присутствует	Присутствует	+	+	+	+	+
ПАО “Промсвязьбанк”	Незначительное	Отсутствует	Присутствует	Отсутствует	-	+	+	+	-
ПАО “Банк АБВ”	Незначительное	Присутствует	Присутствует	Присутствует	+	-	-	+	-
ЗАО КБ “Кедр”	Незначительное	Отсутствует	Отсутствует	Присутствует	-	-	-	+	-
ПАО “МДМ Банк”	Незначительное	Отсутствует	Присутствует	Присутствует	-	-	+	+	-
АО “Газпромбанк”	Незначительное	Присутствует	Отсутствует	Присутствует	+	+	+	+	+
АО “Банк Русский Стандарт”	Незначительное	Отсутствует	Отсутствует	Присутствует	+	+	+	+	-
ПАО “МТС-Банк”	Незначительное	Отсутствует	Присутствует	Присутствует	+	+	-	-	-
ОАО КБ “Банк Москвы”	Значительное	Присутствует	Присутствует	Присутствует	+	+	+	+	-
ОАО “Альфа-Банк”	Незначительное	Отсутствует	Присутствует	Присутствует	-	+	+	+	+
ОАО АКБ “Росбанк”	Незначительное	Отсутствует	Присутствует	Присутствует	-	+	+	+	+

Источник: [составлено автором].

### 3.2. Анализ макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации российских банков

В настоящем разделе будет проведено исследование влияния факторов интернационализации на формы зарубежной экспансии представленных 12 российских банков. Вышеописанные банки в общей сложности осуществляют активность более чем в 25 странах мира, среди которых: Индия, Китай, Республика Кипр, Греческая Республика, Германия, Монголия, Казахстан, Украина, Белоруссия, Нидерланды, Люксембург, Швейцария, Хорватия, Венгрия, Босния и Герцоговина, Словакия, Словения, Чешская Республика, Турция, Армения, Грузия, Сербия, Азербайджан, Ангола. Всего за пределами России работает 22 дочерних банка, 6 филиалов, 11 представительств указанных банков. Ниже представлено изображение географического расположения подразделений российских банков за рубежом (выделено красным цветом):

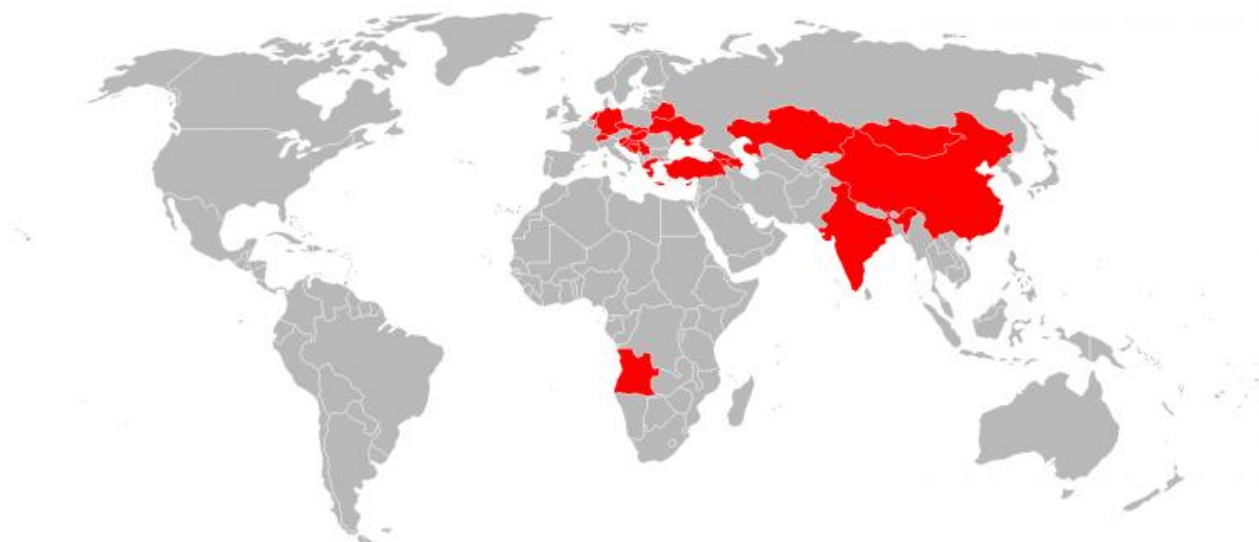


Рис.3 География подразделений российских банков за рубежом

Источник: [составлено автором].

Факторами, которые выделены для всех банков и, соответственно, которые не будут меняться на протяжении всего исследования, являются факторы уровня развития экономики национального рынка, уровень развития банковской отрасли национального рынка, интегрированность банковских структур на национальном рынке.

Для начала рассмотрим *фактор уровня экономического развития России*. Соответственно, будет рассмотрена группа показателей ВВП и ИПЦ. Представить данные подобного характера нагляднее всего в виде таблицы, которая приведена ниже:

## Показатели ВВП и ИПЦ России

ВВП России (в текущих ценах, млрд.руб.)				
2011	2012	2013	2014	2015
59698,1	66926,9	71016,7	77945,1	80804,3
ИПЦ России (в %, к декабрю предыдущего года)				
2011	2012	2013	2014	2015
106,1	106,57	106,47	111,35	112,91

Источник: [составлено автором].

Насколько видно из таблицы, данные позволяют считать Россию страной с развивающейся экономикой, поскольку происходит рост показателей ВВП. Также согласно различным рейтингам Россия входит в состав стран с развивающейся экономикой. Следуя из данного фактора, можно отметить следующее: развивающаяся экономика России положительно влияет на зарубежную экспансию российских банков, особенно в форме затратных стратегий создания филиалов и дочерних банков, поскольку благодаря положительному изменению в национальной экономике банки могут использовать увеличивающееся количество как финансовых ресурсов вследствие притока клиентов, так и увеличивающийся уровень доступных технологий. Открытие представительств будет зависеть от принимаемой стратегии изучения новых рынков и связи с экономической обстановкой не выявлено, важно лишь отметить, что при слабом уровне экономического развития интернационализация затруднена.

Теперь будет описан *уровень развития банковской отрасли национального рынка*. Как уже говорилось во второй главе, банковская отрасль России начала активно развиваться с начала 1990-х годов. К 1990 году было создано более 200 коммерческих банков и на тот момент времени процедура открытия банка не была сильно усложнена. Касательно интернационализации: до начала XX годов преимущественно были представлены филиалы и представительства российских банков за рубежом, и основными задачами данных форм подразделений было изучение рынков и обслуживание имеющихся там представителей русской диаспоры. С начала XXI века произошло значительное увеличение числа операционных отделений банков вследствие роста потребности банковского сопровождения внешних экономических операций российских компаний. Также произошел рост ПЗИ российских банков в 20 раз за период последних 10 лет. Делая вывод касательно форм зарубежной экспансии необходимо отметить рост в первое десятилетие XXI века количества филиалов и представительств, также от предпочитаемых

рынков Западной Европы в 1990 годах тренд сместился к осваиванию рынков СНГ в 2000 годах. Исходя из описания данного фактора, а также исходя из описанной истории развития интернационализации банковской отрасли России можно сделать вывод о том, что уровень развития данной отрасли способствует интернационализации в форме дочерних банков и филиалов, а открытие представительств будет зависеть от стратегии компании, хотя важно принять во внимание тот факт, что во времена становления современной банковской системы России и не такого выраженного уровня развития, присутствующего сейчас, популярным было открытие представительств.

Для описания фактора интегрированности банковских структур на национальном рынке разумно привести сводную таблицу, которая содержит информацию о том, входит ли какой-либо из рассматриваемых факторов в ту или иную банковскую группу. Далее в следующих разделах, описывающие факторы, влияющие на открытие филиалов, представительств или дочерних банков будет описано как влияет данный фактор интегрированности на ту или иную форму экспансии.

Таблица 11

#### Интегрированные банковские структуры России

Название банка	Входит в группу	Степень владения
ПАО «Банк АВБ»	ПАО «Промсвязьбанк»	97,3%
ЗАО КБ «Кедр»	ПАО «Бинбанк»	100%
ПАО «МДМ Банк»	ПАО «Бинбанк»	84,38%
ОАО КБ «Банк Москвы»	ПАО «Банк ВТБ»	100%
ОАО АКБ «Росбанк»	Société Générale S.A.	99,4867%

Источник: [составлено автором].

Для того, чтобы выявить внешние факторы, связанные с характеристиками зарубежных рынков был проведен анализ этих факторов, представленный в *приложении № 2*. Анализ макроэкономических и отраслевых факторов позволил определить эти факторы, охарактеризовать их и использовать в контексте зарубежных операций российских банков. Таблица, приведенная ниже, является результатом проведенного анализа и содержит в себе агрегированные данные по влиянию внешних факторов интернационализации. Для удобства восприятия информации данные по некоторым схожим по своим характеристикам странам собраны в один раздел: к примеру описаны страны Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), куда входит Хорватия, Венгрия, Босния и Герцеговина, Словакия, Словения, Чешская Республика, и страны Западной Европы (ЗЕ), куда входит Швейцария, Люксембург и Нидерланды.



Таблица 12

## Анализ макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации российских банков

Страна	Экономика	Банковская отрасль	Специфика законодательства	Число конкурентов	Наличие партнеров	Наличие крупных клиентов	Кросс- культурные различия
Индия	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Отсутствуют	Присутствуют
Китай	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Отсутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Республика Кипр	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Греческая Республика	Слабое развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Германия	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Казахстан	Стабильное развитие	Отлична	Неспецифично	Мало	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Монголия	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Мало	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Украина	Слабое развитие	Схожа	Неспецифично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Страны ЗЕ	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Белоруссия	Слабое развитие	Схожа	Неспецифично	Мало	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Страны ЦВЕ	Стабильное развитие	Отлична	Неспецифично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Отсутствуют
Турция	Стабильное развитие	Отлична	Специфично	Много	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Армения	Слабое развитие	Отлична	Неспецифично	Мало	Присутствуют	Отсутствуют	Присутствуют
Грузия	Слабое развитие	Отлична	Неспецифично	Мало	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Азербайджан	Слабое развитие	Отлична	Неспецифично	Мало	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Ангола	Слабое развитие	Отлична	Специфично	Мало	Присутствуют	Отсутствуют	Присутствуют

Источник: [составлено автором].

### 3.3 Обсуждение полученных результатов

Результатом проделанной работы является модель, сопоставляющая факторы интернационализации российских банков и формы зарубежной экспансии. Выведенные в результате теоретического обзора факторы интернационализации были сопоставлены с тремя возможными формами выхода за рубеж, описана теоретическая взаимосвязь факторов интернационализации и форм, представленная в составленной во второй главе теоретической модели, а также проведен анализ зарубежной экспансии российских банков, имеющих на момент 2016-го года иностранные подразделения. В результате этого анализа получена информация, объясняющая в условиях современной действительности взаимосвязь факторов и форм интернационализации.

#### *Открытие филиала*

После сопоставления теоретической модели с результатами анализа зарубежной экспансии российских банков можно сделать вывод о том, какие факторы имеют влияние на выбор данной формы интернационализации. Как уже говорилось ранее, открытие филиала является довольно затратной стратегией, поскольку филиалу требуется получение необходимых лицензий и полное следование иностранному законодательству для получения права на осуществление банковских операций. Таким образом, после анализа реальных кейсов интернационализации в форме филиала таких банков, как Сбербанк, ВТБ, Промсвязьбанк, Автовазбанк, Банк Кедр, можно утверждать, что при данной форме выхода за рубеж следующие факторы имеют особое влияние: экономика национального рынка, экономика зарубежного рынка, банковская отрасль национального рынка, наличие крупных клиентов на иностранном рынке, интегрированность банковской структуры на национальном рынке, наличие иностранного капитала, финансовая стабильность банка, возраст банка. Ниже дается объяснение влияния каждого фактора.

#### *Экономика национального рынка*

При открытии филиала, представительства или дочернего банка первостепенное значение имеет состояние экономики национального рынка, поскольку именно общая экономическая характеристика способна отразить информацию о состоянии рынка в целом, об уровне инфляции и других характеристиках. В том числе, по состоянию экономики национального рынка можно определить состояние различных секторов, в том числе, банковского. На настоящий момент и во время выхода российских банков за рубеж национальная экономика находится в состоянии развития.

#### *Экономика зарубежного рынка*

Экономическое состояние зарубежного рынка также отражает информацию о состоянии рынка в целом, об уровне инфляции и других характеристиках. В том числе, по состоянию экономики рынка можно определить состояние различных секторов, в том числе, банковского. Филиалы российских банков преимущественно расположены в странах со стабильной экономикой.

#### *Банковская отрасль национального рынка*

На настоящий момент и с начала существования своей “современной” формы банковская отрасль России находится в состоянии развития, даже несмотря на последние события, связанные с отзывом лицензий у некоторых банков, национальная банковская отрасль развивается.

#### *Наличие крупных клиентов на иностранном рынке*

При открытии филиала важно наличие клиентов на зарубежном рынке, поскольку для некоторых банков именно эти клиенты становятся одной из важнейших причин выхода на иностранный рынок с целью сопровождения и обслуживания этих клиентов.

#### *Интегрированность банковской структуры на национальном рынке*

В результате анализа выяснилось, что среди банков, имеющих филиалы за границей, большинство банков являются дочерними банковских групп, к примеру, Бинбанка. Данный фактор имеет значение, поскольку интегрированность банковской структуры также говорит о значительном размере банка, соответственно, о наличии потенциально необходимых ресурсов для интернационализации в форме филиала.

#### *Наличие государственной собственности*

При анализе банков, обладающих филиалами, был выделен следующий факт: наибольшим числом филиалов обладают банки с долей государства РФ в структуре капитала. Данный факт свидетельствует о том, что банк потенциально обладает большим потенциалом к реализации трудоемких и капиталоемких стратегий, таких как выход за рубеж, вследствие наличия выраженной в той или иной мере государственной поддержки.

#### *Влияние доли государственной собственности банка*

Как упоминалось в теоретической части настоящего исследования, наличие государственной собственности в структуре капитала банка положительно влияет на уровень восприятия надежности банка в глазах клиента, и этот фактор связан с фактором наличия доли государственной собственности.

#### *Наличие иностранного капитала*

В результате анализа было выявлено, что большинство российских банков, имеющих филиалы, имеют иностранный капитал в структуре своей собственности. Это может быть обусловлено рядом стратегических мотивов и целей учредителей банка, но при выходе за

рубеж наличие данного фактора предполагает положительное влияние по причине участия интернационального менеджмента при создании международной стратегии.

#### *Финансовая стабильность банка*

Финансовая стабильность банка является важнейшим фактором при осуществлении зарубежной экспансии – стратегии, требующей значительных трудозатрат и капиталовложений, которые требуются при интернационализации в любой форме: как при открытии представительства, так и филиала или дочернего банка.

#### *Возраст банка*

В результате анализа выявлено, что все банки, имеющие зарубежные подразделения имеют солидную историю по российским меркам. Конечно же, для мировой банковской отрасли 20-летний возраст банка является очень небольшим, но в условиях российской действительности банки, основанные в 1990-х годах будут иметь более значительный возраст, чем банки, созданные в 2000-х годах, такие как, к примеру, ТКС-банк или Почта Банк.

#### *Открытие представительства*

После сопоставления теоретической модели с результатами анализа зарубежной экспансии российских банков можно сделать вывод о том, какие факторы имеют влияние на выбор формы интернационализации в виде представительства. Как уже говорилось ранее, открытие представительства является стратегией, направленной на изучение рынка, представление интересов банка и его клиентов за границей, консультационное сопровождение заинтересованных лиц за рубежом. Таким образом, после анализа реальных кейсов интернационализации в форме представительства таких банков, как Сбербанк, Газпромбанк, Промсвязьбанк, МДМ-Банк, можно утверждать, что при данной форме выхода за рубеж следующие факторы имеют особое влияние: экономика национального рынка, банковская отрасль национального рынка, значительные кросс-культурные различия, наличие иностранного капитала, финансовая стабильность банка, наличие опыта зарубежной экспансии у банка, наличие инновации у банка, размер банка, возраст банка. Ниже дается объяснение влияния каждого фактора.

#### *Экономика национального рынка*

При открытии филиала, представительства или дочернего банка первостепенное значение имеет состояние экономики национального рынка, поскольку именно общая экономическая характеристика способна отразить информацию о состоянии рынка в целом, об уровне инфляции и других характеристиках. В том числе, по состоянию экономики национального рынка можно определить состояние различных секторов, в том

числе, банковского. На настоящий момент и во время выхода российских банков за рубеж национальная экономика находится в состоянии развития.

#### *Банковская отрасль национального рынка*

На настоящий момент и с начала существования своей “современной” формы банковская отрасль России находится в состоянии развития, даже несмотря на последние события, связанные с отзывом лицензий у некоторых банков, национальная банковская отрасль развивается.

#### *Специфика зарубежного законодательства*

Как уже говорилось, одной из целей представительства является изучение нового рынка с целью последующего расширения присутствия банка на данном рынке, поэтому исходя из анализируемых кейсов важно отметить, что большинство подразделений открыто в странах со специфичным законодательством.

#### *Значительные кросс-культурные различия*

В результате исследования выяснилось, что представительства в большей степени открыты в странах с ярко выраженными кросс-культурными отличиями, что еще раз подтверждает одну из важнейших функций данной формы зарубежной экспансии – изучение иностранного нового рынка.

#### *Наличие иностранного капитала*

В результате анализа было выявлено, что большинство российских банков, имеющих представительства, имеют иностранный капитал в структуре своей собственности. Это может быть обусловлено рядом стратегических мотивов и целей учредителей банка, но при выходе за рубеж наличие данного фактора предполагает положительное влияние по причине участия интернационального менеджмента при создании международной стратегии.

#### *Финансовая стабильность банка*

Как уже упоминалось, финансовая стабильность банка является важнейшим фактором при осуществлении зарубежной экспансии – стратегии, требующей значительных трудозатрат и капиталовложений, которые требуются при интернационализации в любой форме: как при открытии представительства, так и филиала или дочернего банка.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

В ходе основного исследования выяснилось, что банки, имеющие представительства, также обладают еще несколькими представительствами в других странах, что говорит о наличии опыта осуществления выхода за рубеж.

#### *Наличие инновации у банка*

Банки, уделяющие внимание инновационному подходу в своих операциях по результатам исследования оказались в числе банков, имеющих представительства. Это может быть объяснено также тем, что крупные банки наиболее часто осуществляют интернационализацию в данной форме, а в крупных российских банках уровень инноваций повышается.

#### *Размер банка*

Банки, имеющие значительный размер, обладают необходимыми ресурсами и капиталом для осуществления стратегии интернационализации, для изучения рынка и открытия представительства, что и объясняется при анализе, соответственно, наиболее часто банки крупного размера имеют свои представительства.

#### *Возраст банка*

В результате анализа выявлено, что все банки, имеющие зарубежные подразделения имеют солидную историю по российским меркам. Конечно же, для мировой банковской отрасли 20-летний возраст банка является очень небольшим, но в условиях российской действительности банки, основанные в 1990-х годах будут иметь более значительный возраст, чем банки, созданные в 2000-х годах, такие как, к примеру, ТКС-банк или Почта Банк.

#### ***Открытие дочернего банка***

После сопоставления теоретической модели с результатами анализа зарубежной экспансии российских банков можно сделать вывод о том, какие факторы имеют влияние на выбор формы интернационализации в виде дочернего банка. Как уже говорилось ранее, открытие дочернего банка является самой затратной в плане ресурсов стратегией, поскольку по сути дочерний банк является вновь создаваемой компанией, таким образом, все трудности, связанные с соответствующим процессом сопряжены с затрудненным процессом получения необходимых лицензий на осуществление банковской деятельности. Таким образом, после анализа реальных кейсов интернационализации в форме дочерних компаний таких банков, как Русский Стандарт, Альфа-Банк, МТС-Банк, Банк Москвы, Сбербанк, ВТБ, Росбанк, можно утверждать, что при данной форме выхода за рубеж следующие факторы имеют особое влияние: экономика национального рынка, экономика зарубежного рынка, банковская отрасль национального рынка, банковская отрасль зарубежного рынка, наличие крупных партнеров на иностранном рынке, наличие иностранного капитала, финансовая стабильность банка, наличие опыта зарубежной экспансии у банка, наличие инновации у банка, размер банка, возраст банка, количество персонала банка. Ниже дается объяснение влияния каждого фактора.

#### *Экономика национального рынка*

При открытии филиала, представительства или дочернего банка первостепенное значение имеет состояние экономики национального рынка, поскольку именно общая экономическая характеристика способна отразить информацию о состоянии рынка в целом, об уровне инфляции и других характеристиках. В том числе, по состоянию экономики национального рынка можно определить состояние различных секторов, в том числе, банковского. На настоящий момент и во время выхода российских банков за рубеж национальная экономика находится в состоянии развития.

#### *Экономика зарубежного рынка*

Экономическое состояние зарубежного рынка также отражает информацию о состоянии рынка в целом, об уровне инфляции и других характеристиках. В том числе, по состоянию экономики рынка можно определить состояние различных секторов, в том числе, банковского. Дочерние банки российских банков преимущественно расположены в странах со стабильной экономикой.

#### *Банковская отрасль национального рынка*

На настоящий момент и с начала существования своей “современной” формы банковская отрасль России находится в состоянии развития, даже несмотря на последние события, связанные с отзывом лицензий у некоторых банков, национальная банковская отрасль развивается.

#### *Банковская отрасль зарубежного рынка*

Исходя из проведенного исследования дочерние банки расположены в странах, банковский сектор которых отличен от российского, как в рамках законодательства, так и по иным характеристикам. Разумно сделать вывод о том, что банк, имеющий зарубежное подразделение в виде дочернего банка, имеет необходимое количество капитала для преодоления отличий.

#### *Отраслевая структура зарубежного рынка*

Дочерние банки имеют солидные размеры, поэтому для данных подразделений имеется возможность сохранять конкурентоспособность как на рынке с большим количеством конкурентов, так и с малым.

#### *Наличие крупных партнеров на иностранном рынке*

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что у дочерних банков российских компаний на зарубежных рынках имеются партнеры, что говорит о потенциальном устойчивом развитии из-за возникающего взаимодействия.

#### *Наличие иностранного капитала*

В результате анализа было выявлено, что большинство российских банков, имеющих дочерние банки, имеют иностранный капитал в структуре своей собственности. Это может

быть обусловлено рядом стратегических мотивов и целей учредителей банка, но при выходе за рубеж наличие данного фактора предполагает положительное влияние по причине участия интернационального менеджмента при создании международной стратегии.

#### *Финансовая стабильность банка*

Как уже упоминалось, финансовая стабильность банка является важнейшим фактором при осуществлении зарубежной экспансии – стратегии, требующей значительных трудозатрат и капиталовложений, которые требуются при интернационализации в любой форме: как при открытии представительства, так и филиала или дочернего банка.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

В ходе основного исследования выяснилось, что банки, имеющие дочерние финансовые организации, также обладают еще несколькими банками в других странах или иными зарубежными подразделениями, особенно это свойственно для особо значимых и крупных игроков российского банковского сектора, что говорит о наличии опыта осуществления выхода за рубеж.

#### *Наличие инновации у банка*

Банки, уделяющие внимание инновационному подходу в своих операциях по результатам исследования оказались в числе банков, имеющих дочерние компании. Крупные банки имеют необходимые ресурсы для такой затратной формы интернационализации как дочерний банк, а в крупных российских банках уровень инноваций постоянно увеличивается, что также обосновано финансовой стабильностью и значительным размером.

#### *Размер банка*

Банки, имеющие значительный размер, обладают необходимыми ресурсами и капиталом для осуществления стратегии интернационализации, для изучения рынка и открытия дочернего банка, что и объясняется при анализе, соответственно, наиболее часто банки крупного размера имеют свои дочерние компании.

#### *Возраст банка*

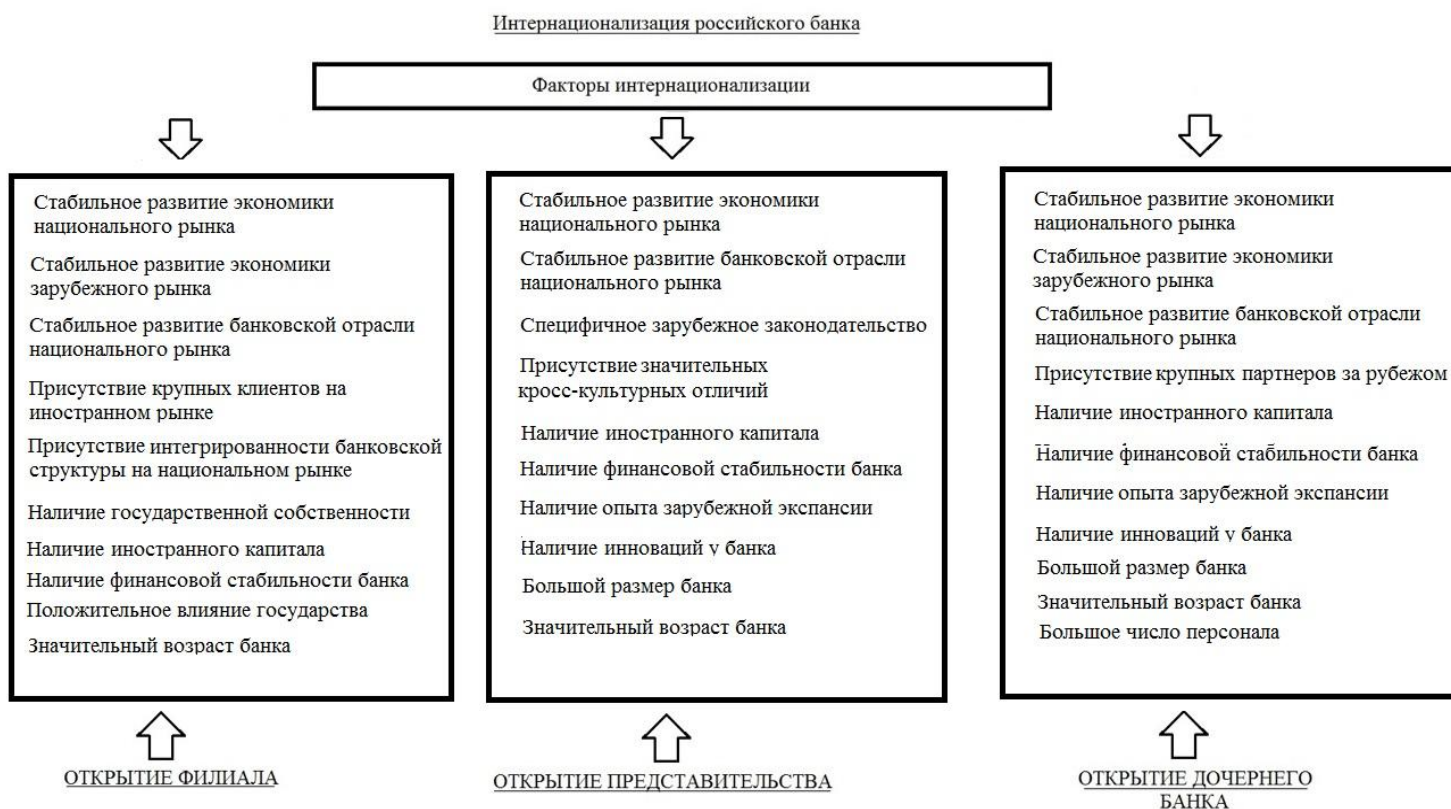
В результате анализа выявлено, что все банки, имеющие зарубежные подразделения имеют солидную историю по российским меркам. Конечно же, для мировой банковской отрасли 20-летний возраст банка является очень небольшим, но в условиях российской действительности банки, основанные в 1990-х годах будут иметь более значительный возраст, чем банки, созданные в 2000-х годах, такие как, к примеру, ТКС-банк или Почта Банк.

#### *Количество персонала банка*



Следуя полученной из проведенного исследования информации, у компаний, имеющих дочерние банки имеется большое количество сотрудников.

Выводом из проведенного анализа является модель влияния факторов интернационализации на выбор формы зарубежной экспансии для российских банков. Модель представлена как в табличной форме, так и в виде схемы, что сделано для удобства восприятия информации. Схема модели, составленная по представленному во 2 главе прототипу представлена ниже:



*Рис. 4* Модель влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии российских банков

Источник: [составлено автором].

Ниже представлена эта же дополненная и окончательная модель влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии для российских банков в виде таблицы, на основе которой и была построена схема, указанная выше. Для наглядности совокупности факторов выделены разными цветами, соответствующими формам экспансии, таким образом, выделенные розовым цветом факторы влияют на открытие филиала, синим – представительства, зеленым – дочернего банка.

**Модель влияния факторов интернационализации на форму зарубежной экспансии  
для российских банков**

Интернационализация российского банка			
Внешние факторы		Внутренние факторы	
Экономика национального рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Много акционеров</i>	Структура собственности банка
	<i>Стабильное развитие</i>		
	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Мало акционеров</i>	
Экономика зарубежного рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие государственной собственности
	<i>Стабильное развитие</i>		
Банковская отрасль национального рынка	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие иностранного капитала
	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	
	<i>Стабильное развитие</i>	<i>Присутствует</i>	
Банковская отрасль зарубежного рынка	<i>Схожа с национальной</i>	<i>Присутствует</i>	Финансовая стабильность банка
	<i>Отлична от национальной</i>	<i>Присутствует</i>	
	<i>Отлична от национальной</i>	<i>Присутствует</i>	
Специфика зарубежного законодательства	<i>Специфично</i>	<i>Положительное влияние</i>	Доля государственной собственности банка
Отраслевая структура зарубежного рынка	<i>Много конкурентов</i>	<i>Присутствует</i>	Наличие опыта зарубежной экспансии у банка
	<i>Мало конкурентов</i>	<i>Присутствует</i>	
Наличие крупных клиентов на иностранном рынке	<i>Присутствуют</i>	<i>Присутствуют</i>	Наличие инновации у банка
		<i>Присутствуют</i>	
Наличие крупных партнеров на иностранном рынке	<i>Присутствуют</i>	<i>Большой</i>	Размер банка
		<i>Большой</i>	
Интегрированность банковской структуры на национальном рынке	<i>Присутствует</i>	<i>Большой</i>	Возраст банка
		<i>Большой</i>	
		<i>Большой</i>	
Значительные кросс-культурные различия	<i>Присутствуют</i>	<i>Большое</i>	Количество персонала банка
<b>ОТКРЫТИЕ ФИЛИАЛА</b>	<b>ОТКРЫТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА</b>	<b>ОТКРЫТИЕ ДОЧЕРНЕГО БАНКА</b>	

Источник: [составлено автором].

### **Выводы по главе 3**

В 3 главе представлен анализ внутрифирменных, отраслевых и макроэкономических факторов интернационализации российских банков, проведенный на основе кейсов выхода российских банков на иностранный рынок, и результатом этого анализа является важнейший вывод настоящего исследования: составлена модель влияния факторов интернационализации на выбор формы зарубежной экспансии, актуальная для российских банков. 3 глава является завершением всего исследования, в этой главе сопоставлены выделенные в теоретическом разделе факторы и формы интернационализации с действительностью российских банков. Полученная в 2 главе теоретическая модель была откорректирована и дополнена в соответствии с существующей обстановкой в банковском секторе России, в частности с банками, имеющими иностранные подразделения. Полученная модель аргументирована существующими теоретическими изысканиями в сфере бизнеса, маркетинга, интернационализации и банковского бизнеса. Также выведенная модель является актуальной для российских банков и может быть использована на практике в процессе построения стратегии зарубежной экспансии для банков из России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведённой исследовательской работы были определены факторы, влияющие на форму зарубежной экспансии российских банков. Было проведено исследование влияния данных факторов, которое основывается на разработанной теоретической модели. В свою очередь, теоретическая модель была подвергнута оценке, основанной на изучении реальных случаев интернационализации российских банков. Полученные результаты можно описать, используя представленные ниже основные выводы:

1. На основе изучения теории по интернационализации российских компаний, в частности банков, а также на основе изучения литературы на тему исследования факторов, влияющих на интернационализацию компании, исторических особенностей интернационализации российских банков были выявлены факторы, которые оказывают влияние на выбор стратегии интернационализации.
2. На основе изученной литературы были выявлены основные формы зарубежной экспансии российских банков, для которых проводилось исследование влияния групп факторов.
3. По результатам выявления основных факторов интернационализации и форм экспансии была составлена теоретическая модель влияния факторов интернационализации на выбор формы зарубежной экспансии для банков из России.
4. Проведено исследование форм зарубежной экспансии российских банков на основе изучения реальных случаев их выхода на иностранный рынок, оценено существование влияния выделенных групп факторов на международную экспансию российских банков.
5. Выводом исследования является набор факторов интернационализации и их влияние на международную экспансию российских банков.

Таким образом, в ходе исследовательской работы была достигнута поставленная цель и решены установленные задачи. Проведённое исследование выявило группы факторов, которые оказывают влияние на определение стратегии интернационализации российских банков. Данные факторы были выявлены с учётом специфики российского рынка.

Влияние выявленных групп факторов на форму экспансии российских банков является результатом настоящей работы, который может быть использован менеджментом российских банков, которые вовлечены в процесс составления стратегии выхода компании на зарубежный рынок. Также данное исследование может быть использована в дальнейшем изучение стратегии интернационализация российских банков.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкина, А. А. Формы и методы экспансии российских банков за рубеж / А. А. Абалкина // Деньги и кредит. – 2014. – Т. 3. – С. 22-26.
2. База данных “Скрин” [Электронный ресурс] / СКРИН – Режим доступа: <http://www.skrin.ru/> (дата обращения: 19.04.2016).
3. Дочерние банки [Электронный ресурс] / Bibliotekar.ru. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-40/51.htm> (дата обращения: 23.03.2016).
4. Зборовская, Е. Зачем ВТБ объединяет свои активы в универсальный банк [Электронный ресурс] / Е. Зборовская // Деловой Петербург. – 2015. – № 1046. – Режим доступа: [http://www.dp.ru/a/2015/10/06/Vremja\\_sokrashhat\\_rashodi/](http://www.dp.ru/a/2015/10/06/Vremja_sokrashhat_rashodi/) (дата обращения: 27.03.2016).
5. Информационный портал “Банки.ру” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY\\_ID=10](http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY_ID=10) (дата обращения: 15.03.2016).
6. Лаптев, Ю. В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом / Ю. В. Лаптев // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – Вып. 2. – С. 3–23.
7. Магазинер, Я. А. Банки с государственным участием в современной банковской системе Российской Федерации / Я. А. Магазинер // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. – Т. 199, Н. 4. – С. 138-147.
8. Официальный сайт АО “Банк Русский Стандарт” [Электронный ресурс] / АО “Банк Русский Стандарт” – Режим доступа: <http://www.rsb.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
9. Официальный сайт АО “Газпромбанк” [Электронный ресурс] / АО “Газпромбанк” – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
10. Официальный сайт ЗАО КБ “Кедр” [Электронный ресурс] / ЗАО КБ “Кедр” – Режим доступа: <https://www.kedrbank.com/> (дата обращения: 21.03.2016).
11. Официальный сайт ОАО “Альфа-Банк” [Электронный ресурс] / ОАО “Альфа-Банк” – Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
12. Официальный сайт ОАО АКБ “Росбанк” [Электронный ресурс] / ОАО АКБ “Росбанк” – Режим доступа: <https://www.rosbank.ru/ru/> (дата обращения: 23.03.2016).
13. Официальный сайт ОАО КБ “Банк Москвы” [Электронный ресурс] / ОАО КБ “Банк Москвы” – Режим доступа: <http://www.bm.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
14. Официальный сайт ПАО “Банк АВБ” [Электронный ресурс] / ПАО “Банк АВБ” – Режим доступа: <https://www.avbbank.ru/about/rekvizity/> (дата обращения: 21.03.2016).

15. Официальный сайт ПАО “Банк ВТБ” [Электронный ресурс] / ПАО “Банк ВТБ” – Режим доступа: <http://www.vtb.ru/group/> (дата обращения: 23.03.2016).
16. Официальный сайт ПАО “МДМ Банк” [Электронный ресурс] / ПАО “МДМ Банк” – Режим доступа: <http://www.mdm.ru/moscow/about/> (дата обращения: 21.03.2016).
17. Официальный сайт ПАО “МТС-Банк” [Электронный ресурс] / ПАО “МТС-Банк” – Режим доступа: <http://www.mtsbank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
18. Официальный сайт ПАО “Промсвязьбанк” [Электронный ресурс] / ПАО “Промсвязьбанк” – Режим доступа: <http://www.psbank.ru/Bank/About/General> (дата обращения: 22.03.2016).
19. Официальный сайт ПАО “Сбербанк России” [Электронный ресурс] / ПАО “Сбербанк России”. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 21.03.2016).
20. Панибратов, А. Ю. Интернационализация российских компаний: формирование конкурентных преимуществ в процессе зарубежных поглощений / А. Ю. Панибратов // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2011. – Вып. 2. – С. 39-60.
21. Просалова, В. С. Понятие банковских инноваций и их классификация / В. С. Просалова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – Т. 19, № 1. – С. 168–176.
22. Соколов, А. В. Международный бизнес российских банков / А. В. Соколов // Мировая экономика и международные экономические отношения. Вопросы экономики и права. – 2013. – Т. 5. – С. 115-117.
23. Тютюнник, А. Банковское дело. Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 688 с.
24. ЦБ просил банки провести стресс-тест при 100 руб./\$ [Электронный ресурс] / Вести.Финанс. – 2015. – № 61614. – Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/articles/61614> (дата обращения: 18.03.2016).
25. Additional Evidence on Insider Ownership and Bank Risk-Taking / M. Belkhir // Bankers, Markets & Investors (Banques et Marche). – 2005. – Vol. 78, N. 1. – P. 34-43.
26. Bank Consolidation, Internationalization, and Conglomeration: Trends and Implications for Financial Risk / G. De Nicoló, J. Zaman, M. Zephirin, P. Bartholomew // IMF Working Paper. – 2004. – Vol. 158, N. 3. – P. 3-44.
27. Bank Integration And State Business Cycles / B. Rime, Morgan, P. Donald, P. Strahan // Quarterly Journal of Economics. – 2004. – Vol. 119, N. 4. – P. 1555-1584.

28. Banks in Russia 2015 [Электронный ресурс] / Market Line. – Режим доступа: <http://advantage.marketline.com/Access/Signin> (дата обращения: 03.04.2016).
29. Canals, J. *Universal banking: International Comparisons and Theoretical Perspectives* / J. Canals. – 1st ed. – Oxford: Oxford University Press, 1997. – 384 p.
30. Chernow, R. *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance* / R. Chernov. – 1st ed. – New York: Simon & Schuster, 2013. – 848 p.
31. Daniels, J. *International Business* / J. Daniels, D. Sullivan, L. Radebaugh. - 15th ed. - Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2014. – 896 p.
32. Doole, I. *International Marketing Strategy* / I.Doole, R.Lowe – 5th ed. – London: Bedford Row, 2008. – 455 p.
33. Economic determinants and entry modes of foreign banks into Central Europe / A. Hryckiewicz, O. Kowalewski // Wharton Financial Institutions Center Working Paper. – Vol. 8, N. 1. – P. 1-66.
34. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization / S.A. Fernaber, P.P. McDougall, B.M. Oviatt // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2007. – Vol. 31, Issue 4. – P. 517-543.
35. Following or ‘attracting’ the customer? Japanese banking FDI in Europe / M. Ruhr, M. Ryan // *Atlantic Economic Journal*. – 2005. – Vol. 33, N. 4. – P. 405-422.
36. Foreign operations of Russia’s largest industrial corporations – building a typology / K. Liuhto, P. Vahtra // *Transnational Corporations*. – 2007. – Vol. 16, N. 1. – P. 28-36.
37. Goldsmith, R. *Financial structure and development* / R. W. Goldsmith. – 1st ed. – New Haven: Yale University Press, 1969. – 561 p.
38. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study / M. Ruzzier, B. Antoncic, R. D. Hisrich // *Canadian Journal Of Administrative Sciences*. – 2007. –Vol. 24, N. 1. – P. 15-29.
39. Influential factors for SME internationalization: evidence from Malaysia / C.S. Zizah, M.I. Rosmah, B.S. Ladd, L. Entrekin // *International Journal of Economics and Management*. – 2010. – Vol. 4, Issue 2. – P. 285-304.
40. Innovativeness and international operations: case of Russian R&D companies / D. Podmetina, M. Smirnova, J. Vaatanen, M. Torkkeli // *International Journal of Innovation Management*. – 2009. – Vol. 13, N. 2. – P. 295-317.
41. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony / B. Rowan, J.W. Meyer // *American Journal of Sociology*. – 1977. – Vol. 83, N. 2. – P. 340-363.
42. Internalization and experience: Japanese banks’ international expansion, 1980-1998 / A. Delios, L. Qian // *Journal of International Business Studies*. – 2008. – Vol. 39, N. 2. – P.



231-249.

43. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance / M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. A. Zahra // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 45, Issue 5. – P. 925-950.
44. Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance / J. A. Wolff, T. L. Pett // *Journal of Small Business Management*. – 2000. – Vol. 38, Issue 2. – P. 34-47.
45. Jantunen, A.R.I. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance / A .R. I. Jantunen, K. Puumalainen, S. Saarenketo, K. K. Y. L. Aheiko // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2005. – Vol.3, Issue 3. – P. 223-243.
46. Kuznetsov, A. Industrial and geographical diversification of Russian foreign direct investments [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 10, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopakettit/Documents/Kuznetsov\\_netti.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopakettit/Documents/Kuznetsov_netti.pdf) (дата обращения: 12.03.2016).
47. Legitimacy and accelerated internationalisation: an Indian perspective / A.Bangara, S.Freeman, W.Schroder // *Journal of World Business*. – 2012. – Vol. 47, N. 4. – P. 623-634.
48. Luostarinen, R. Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making: doctoral dissertation / Luostarinen, R. – Helsinki, The Helsinki School of Economics, 1979. – 137 p.
49. Multinational banks from developing versus developed countries: competing in the same arena? / A. Petrou // *Journal of International Management*. – 2007. – Vol. 13, N. 1. – P. 376-397.
50. Njoroge, G. Factors influencing the choice of entry strategies by the banks in East-Africa region: doctoral dissertation / Njoroge, G. A. – Nairobi, University of Nairobi, 2011. – 55 p.
51. Openness, profit opportunities and foreign banking / L. G. Dopico, J. A. Wilcox // *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. – 2002. – Vol. 12, N. 4-5. – P. 299-320.
52. Ownership Structure and Bank Performance / A. Rahman, B. Reja // *Journal of Economics, Business and Management*. – 2015. – Vol. 3, N. 5. – P. 483-488.
53. Paliu-Popa, L. Economy Globalization and Internationalization of Business [Munich

- Personal RePEc Archive] / Lucia Paliu-Popa // MPRA. – 2008. – N. 18586. – Режим доступа: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18568/> (дата доступа: 23.04.2016).
54. Panibratov, A. Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations [Электронный ресурс] / Electronic Publications of Pan-European Institute. – 2010. – Vol. 15, N. 1. – Режим доступа: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-jatietopaketit/Documents/Panibratov\\_netfi\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-jatietopaketit/Documents/Panibratov_netfi_final.pdf) (дата обращения: 14.02.2016).
55. Patterns in the expansion of U.S. banks' foreign operations / A. Parkhe, S. Miller // *Journal of International Business Studies*. – 1998. – Vol. 29, N. 2. – P. 359-390.
56. Roberts, R. Take your partners / C. Arnander, R. Roberts. – 1st ed. – Houndmills: Palgrave Macmillan, 2001. – 384 p.
57. Russian banking sector: key points of international expansion / A. Panibratov, C. Verba // *Organizations and markets in emerging economies*. – 2011. – Vol. 2, N. 1. – P. 63-72.
58. Russian corporations and banks abroad / A. Jumpponen, K. Liuhto // *Journal for East-European management studies*. – 2003. – Vol. 1. – P. 23-45.
59. Russian Outward FDI and Its Policy Context / A. Panibratov, K. Kalotay // *New York: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*. – 2009. – Vol. 5, N. 1. – P. 360-369.
60. Slager, A. The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance / A. Slager – 1st ed. - Pelgrave Macmillan, 2006. – 223 p.
61. SME's internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies / S. Langhzaoui // *Journal of Innovation Economics and Management pages*. – 2011. – Vol. 7, N. 2. – P. 181-196.
62. Smith, R.C. Global banking / I. Walter, R. C. Smith – 3rd ed. – New York: Oxford University Press, 2012. – 456 p.
63. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firm / F.J. Acedo, M. Jones // *Journal of World Business*. – 2007. – Vol. 42, N. 3. — P. 236-252.
64. Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms / E. Sanches-Peinado, J. Pla-Barber, L. Hebert // *Journal of International Marketing*. – 2007. – Vol. 15, N. 1. – P. 67-91.
65. Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures / B. P. Matherne, J.M.Carleton, S. A. Zahra // *Journal of International Entrepreneurship*. – 2003. – Vol. 1, N. 2. – P. 163-186.
66. The first phase of internationalisation: exporting determinants in Russia, Ukraine and Belarus / K. Bishop // *Proceedings of 180 4th International Conference on Enterprise in*

- Transition. – 2001. – P. 1372-1399.
67. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs / A.R. Reuber, E. Fisher // Journal of International Business Studies. – 1997. – Vol. 28. – P. 807–825.
68. The inward-outward dynamics in the internationalisation of Baltic banks / T. Roolaht, U. Varblane // Baltic Journal of Management. – Vol. 4, N. 2. – P. 221-242.
69. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon / R. B. McNaughton // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – Vol. 1, N. 3. – P. 297-311.
70. The structure of international banking / M. Levi, R. Heinkel // Journal of International Money and Finance. – 1992. – Vol. 11, N. 1. – P. 251-272.
71. Why don't entrepreneurial firms internationalize more? / J.B.Arbaugh, M.Camp, L. Cox // Journal of Managerial Issues. – 2008. – Vol. 20, N. 3. – P. 366-382.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Анализ внутрифирменных факторов интернационализации российских банков

#### *ПАО “Сбербанк России”*

##### *Структура собственности банка*

Сбербанк обладает следующей структурой собственности: доли в уставном капитале разделены между главным стратегическим инвестором Сбербанка, юридическими лицами-нерезидентами, юридическими лицами-резидентами, а также частными инвесторами. По данным на 2015 год акционерами компании является 7104 юридических лица, а также 214005 физических лиц. В общем обращении находятся 1 миллиард привилегированных акций и около 22 миллиардов обыкновенных акций.

##### *Наличие государственной собственности*

Стратегическим инвестором Сбербанка является Банк России. На протяжении последних трех лет (2013–2015 годы) доля ЦБ в уставном капитале сохраняется на уровне 50.0%+1.

##### *Наличие иностранного капитала*

Доля юридических лиц-нерезидентов в уставном капитале находится на уровне 43%.

##### *Финансовая стабильность банка*

Сбербанк является весьма стабильным банком, для того, чтобы это подтвердить, целесообразно указать следующие данные: общее количество активов, а также прибыль

банка. В данном случае прибыль будет указана после налогообложения, поскольку по данному показателю имеется информация.

Таблица 1

**Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

Год	2011	2012	2013	2014
Всего активов, млн.руб.	10 419 419	13 581 754	16 275 097	21 746 760
Прибыль после налогообложения, млн.руб.	310 495	346 175	377 649	311 213

Источник: [составлено автором].

*Доля государственной собственности банка*

В государственной собственности находится 51% акций Сбербанка. Этот показатель говорит о том, что банк весьма сильно зависит от государства, стратегия банка зависит от реализуемой государством политики. Важно отметить, что этот факт в некоторой мере безусловно добавляет надежности для кредиторов и вкладчиков банка.

*Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Сбербанк имеет значительный опыт зарубежной экспансии, поскольку выход за рубеж происходил еще с середины 90-х годов 20-го века. Компания представлена в 22-х странах. Банк осуществлял интернационализацию посредством всех возможных форм: путем открытия представительств, филиалов и дочерних структур. Как раз этот опыт способствует более эффективному построению и осуществлению процесса зарубежной экспансии.

*Наличие инновации у банка*

Сбербанк является инновационной компанией. Подход к бизнесу основывается на активном использовании популярных новых технологий, которые облегчают процедуры и повышают эффективность деятельности, таких как развитие мобильного приложения, создание социальной карты жителя региона, модернизация ЖКХ, система электронных торгов размещения госзаказа.

*Размер банка*

Банк представлен в 22 странах, имеет на территории РФ 95 филиалов, около 12 тысяч дополнительных офисов и примерно 5 тысяч других структурных подразделений. Эти данные говорят о том, что банк, безусловно, является очень крупным.

*Возраст банка*

Сбербанк был основан в 1991 году, что означает, что имеется опыт деятельности более чем в 25 лет.

#### *Количество персонала банка*

По данным 2015 года в банке работают 265878 человек, что также подтверждает солидный размер банка. Динамика количества сотрудников проиллюстрирована в таблице ниже:

*Таблица 2*

#### **Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	233396	246024	257488	265878

Источник: [составлено автором].

#### ***ПАО “Банк ВТБ”***

##### *Структура собственности банка*

Уставный капитал банка на настоящий момент составляет 651 033 883 623 рубля, он разделен на 12 960 541 337 338 обыкновенных акций, а также на 21 403 797 025 000 привилегированных акций. Основными лицами, под влиянием которых находится банк, по данным на март 2016 года, является Росимущество, Кредит Свисс АГ, АО Россельхозбанк, Открытие Капитал Интернэшнл Лимитед, а также иные миноритарные акционеры.

##### *Наличие государственной собственности*

60,93% акций принадлежит Федеральному агентству по управлению государственным имуществом РФ, что говорит о сильном влиянии государства на банк.

##### *Наличие иностранного капитала*

2,95% акций принадлежат публичной компании Кредит Свисс Груп АГ (Швейцария), 1,77% принадлежит зарегистрированной в Великобритании Открытие Капитал Интернэшнл Лимитед.

##### *Финансовая стабильность банка*

Для описания финансовой стабильности также логично посмотреть на показатели прибыли после налогообложения и совокупных активов, указанных в таблице ниже.

*Таблица 3*

#### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

Год	2012	2013	2014	2015
Всего активов, млрд.руб.	7 415,7	8 768,5	12 190,8	13 641,9

Прибыль после налогообложения, млрд.руб.	90,6	95,1	1,3	5,4
--	------	------	-----	-----

Источник: [составлено автором].

Насколько видно из данных, указанных в таблице, стабильность банка, безусловно, присутствует, что также обеспечено большой долей владения капиталом государством, но резкое уменьшение прибыли после 2013 года не может иметь положительного влияния.

#### *Доля государственной собственности банка*

Как известно, больше 60% акций принадлежит государству, поэтому этот факт говорит о большой степени надежности для вкладчиков и кредиторов.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк является многонациональной компанией, поэтому опыт выхода на зарубежные рынки присутствует, что говорит о потенциальном повышении эффективности процесса интернационализации, в том числе, об открытии филиалов.

#### *Наличие инновации у банка*

Компания является инновационной, поскольку активно развивается ИТ-инфраструктура, развит инновационный подход к мониторингу, существуют инновационные центры обработки данных и вычислительные комплексы. Также компания активно разрабатывает инновации в процессе работы с корпоративными партнерами.

#### *Размер банка*

Банк имеет подразделения в 13 странах, обладает большим количеством сотрудников, а также большое количество филиалов и отделений, подтверждая статус одного из крупнейших банков России.

#### *Возраст банка*

Банк создан в 1990 году, что говорит о более чем 25-летнем опыте ведения деятельности. Соответственно, солидный по российским меркам опыт активности банка положительно влияет на развитие дальнейших операций.

#### *Количество персонала банка*

По данным на 2015 год в банке работают 10955 человек, что также подтверждает солидный размер банка. Динамика количества сотрудников проиллюстрирована в таблице ниже:

*Таблица 4*

#### **Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество	11620	11612	11368	10955

сотрудников, чел.				
----------------------	--	--	--	--

Источник: [составлено автором].

Необходимо заметить, что количество сотрудников довольно стабильно, что говорит о стабильности банка.

### **ПАО “Промсвязьбанк”**

#### *Структура собственности банка*

Структура акций распределена следующим образом: около 5% акций принадлежит акционерам – миноритариям, 11,7% акций находятся в собственности Европейского Банка Реконструкции и Развития, 50% акций принадлежит Промсвязь Капитал Б.В. (Нидерланды), около 4% принадлежит негосударственному пенсионному фонду “Европейский пенсионный фонд”. Остальные акции распределены между другими НПФ, одним ООО и частными лицами.

#### *Наличие государственной собственности*

Судя по доступной информации среди акционеров банка нет государственных организаций.

#### *Наличие иностранного капитала*

11,7% акций принадлежат Европейскому Банку Реконструкции и Развития (Великобритания), Промсвязь Капитал Б.В. (Нидерланды) обладает 50% акций банка, поэтому можно говорить о привалировании иностранного капитала в структуре данного банка.

#### *Финансовая стабильность банка*

Насколько видно из таблицы, активы банка увеличиваются, хотя в 2015-м году прибыль после налогообложения составила отрицательное значение, поэтому банк по представленным показателям не обладает сильновыраженной стабильностью.

Таблица 5

#### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

Год	2012	2013	2014	2015
Всего активов, млрд.руб.	690,2	739,1	1062,1	1212,7
Прибыль после налогообложения, млрд.руб.	8,2	4	2,3	-16,4

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Доля государственной собственности банка отсутствует, поэтому уместно говорить об отсутствии ярко выраженного государственного влияния на политику и стратегию банка.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк имеет опыт в открытии представительств, о чем пойдет речь в следующих пунктах, поэтому имеет смысл говорить о наличии опыта зарубежной экспансии у банка, что положительно отражается на эффективности процесса открытия новых подразделений за рубежом в силу осведомленности о некоторых процедурах и процессах, связанных с подобной активностью.

#### *Наличие инновации у банка*

Инновации позиционируются как важный аспект функционирования банка, поэтому Промсвязьбанк активно участвует в проведении различных инновационных форумов, активно привлекает различных партнеров по внедрению инноваций в работе.

#### *Размер банка*

Банк является довольно крупным: в банке работает сравнительно большое количество сотрудников, имеется 48 филиалов и больше 240 офисов продаж. Сеть подразделений широко представлена в России, поэтому размер банка считается значительным, что имеет влияние на процесс выбора формы зарубежной экспансии.

#### *Возраст банка*

Солидный возраст банка говорит об имеющемся опыте деятельности и опыта проведения различных операций, а также опыте работы в условиях экономического кризиса (кризисы 1998 и 2008 годов).

#### *Количество персонала банка*

Насколько видно из полученной в таблице информации, количество сотрудников уменьшается, поэтому разумно говорить о снижении стабильности банка.

*Таблица 6*

**Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	10892	10939	10809	8859

Источник: [составлено автором].

#### ***ПАО “Банк АБВ”***

#### *Структура собственности банка*

97,3% акций АБВ банка принадлежат Промсвязьбанку.

#### *Наличие государственной собственности*



Как уже отмечалось, 97,3% акций банка находятся в собственности Промсвязьбанка, что говорит об отсутствии значительной доли государства в структуре капитала.

#### *Наличие иностранного капитала*

По последней информации, значительных долей иностранного капитала в АВБ банке не присутствует, так как более 97% принадлежит Промсвязьбанку.

#### *Финансовая стабильность банка*

Судя по таблице, представленным ниже, финансовую стабильность банка можно охарактеризовать как высокую.

Таблица 7

#### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

Год	2011	2012	2013	2014
Всего активов, тыс.руб.	23165334	26393319	28214669	29253227
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	-479664	-28062	27562	33300

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Значительная доля государственной собственности отсутствует, что говорит об отсутствии непосредственного государственного влияния на операции банка.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Автовазбанк имеет только филиал в Лимассоле, больше никаких зарубежных подразделений банка не существует. Логично сделать вывод об отсутствии значительного опыта в зарубежной экспансии.

#### *Наличие инновации у банка*

В настоящее время происходит процесс внедрения инноваций о внутрекorporативный сектор, а также инновации активно начинают внедряться в клиентский сектор, но говорить о инновационного подхода ко всем бизнес-процессам не представляется возможным.

#### *Размер банка*

Всего в общей сложности банк обладает теми или иными подразделениями в 13 городах России, также количество персонала в сравнении с другими анализируемыми банками не такое большое, можно утверждать о сравнительно небольшом размере банка.

#### *Возраст банка*

Несмотря на сравнительно небольшой размер, банк обладает значительным опытом деятельности, ведь операции проводятся с 1988-го года (дата основания), что говорит о наличии выработанных подходов к построению бизнес-процессов.

#### *Количество персонала банка*

Насколько видно из таблицы ниже, количество персонала, хоть и незначительно, но снижается. Также небольшой объем кадров говорит о небольшом размере самого банка.

*Таблица 8*

#### **Количество персонала банка**

2015 год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал
Количество сотрудников, чел.	863	844	830

Источник: [составлено автором].

#### ***ЗАО КБ “Кедр”***

#### *Структура собственности банка*

На настоящий момент банк присоединен к Бинбанку. Соответственно, 71,6% акций банка принадлежит акционерам Бинбанка.

#### *Наличие государственной собственности*

Значительный объем государственной собственности отсутствует.

#### *Наличие иностранного капитала*

Значительный объем иностранного капитала отсутствует.

#### *Финансовая стабильность банка*

Судя по представленным в таблице данным положение банка можно охарактеризовать как стабильное.

*Таблица 9*

#### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

Год	2013	2014	2015
Всего активов, тыс.руб.	28 757 417	25 588 322	31 806 676
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	160 928	-1 315 487	581 831

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Как уже упоминалось, доля государственной собственности не представлена в значительном объеме.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Компания производила процесс интернационализации исключительно по одному направлению, поэтому говорить о наличии значительного опыта в области осуществления зарубежной экспансии не приходится.

#### *Наличие инновации у банка*

Поскольку банк в большей степени региональный, процесс внедрения инноваций не представляет стратегически важного значения, но инвестирует в некоторое количество инновационных проектов.

#### *Размер банка*

Банк обслуживает около 300 тысяч розничных клиентов и 17 тысяч компаний, сеть насчитывает 89 отделений в 8 регионах России. Количество сотрудников сравнительно небольшое.

#### *Возраст банка*

У банка имеется значительный опыт деятельности, так как он был основан в 1991-м году.

#### *Количество персонала банка*

Количество персонала банка небольшое, но относительно стабильное, что в очередной раз позволяет говорить о том, что банк небольшой, но довольно стабильный.

Таблица 10

**Количество персонала банка**

Год	2012 (1-й кв.)	2012 (4-й кв.)	2013 (1-й кв.)	2013 (4-й кв.)
Количество сотрудников, чел.	1486	1618	1644	1567

Источник: [составлено автором].

#### **ПАО «МДМ Банк»**

##### *Структура собственности банка*

Среди основных акционеров логично указать MDM Holding SE (73,6% акций), Европейский банк реконструкции и развития (5,2% акций). Остальные акционеры представлены юридическими лицами и частными акционерами.

##### *Наличие государственной собственности*

Государственная собственность не присутствует в ярко выраженной форме.

##### *Наличие иностранного капитала*

MDM Holding SE (Кипр) обладает 73,6% акций. Соответственно, имеется большая доля иностранного капитала в структуре капитала компании.

#### *Финансовая стабильность банка*

Представленная в таблице информация говорит о том, что банк не обладает ярковыраженной стабильностью, но в той или иной мере эта стабильность присутствует.

Таблица 11

#### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	375 537 460	342 439 698	332 960 961	293 732 450
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	443 022	1 380 100	1 301 966	Нет данных

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Доля государственной собственности не представлена в значительной мере, поэтому говорить о сильном влиянии государства не приходится.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Имеется представительство в КНР – это единственный случай интернационализации компании, следовательно, опыт зарубежной экспансии незначителен.

#### *Наличие инновации у банка*

Инновационные технологии начинают внедряться лишь в сфере обслуживания клиентов.

#### *Размер банка*

Банк имеет около 180 отделений в 107 городах России, обслуживает более 3,5 млн розничных и около 70 тысяч корпоративных клиентов. Важно сделать вывод о том, что банк является крупным.

#### *Возраст банка*

Банк основан в 1993 году, поэтому на настоящий момент банк осуществляет свою операционную деятельность на протяжении 23 лет, что является значительным фактором в накоплении знаний об операциях.

#### *Количество персонала банка*

Количество персонала не является стабильным и по сравнению с крупнейшими игроками отрасли небольшое.

Таблица 12

#### **Количество персонала банка**

Год	2011	2012	2013	2014
Количество сотрудников, чел.	6955	6088	5665	6209

Источник: [составлено автором].

### ***АО “Газпромбанк”***

#### *Структура собственности банка*

НПФ Газпром владеет 49,7% обыкновенных акций, ПАО Газпром владеет 35,5 % акций, привилегированные акции типов А и Б принадлежат Министерству финансов РФ и государственной корпорации “Агентство по страхованию вкладов” владеют по 100% акций.

#### *Наличие государственной собственности*

Привилегированные акции типов А и Б принадлежат Министерству финансов РФ и государственной корпорации “Агентство по страхованию вкладов” владеют по 100% акций.

#### *Наличие иностранного капитала*

По имеющейся информации иностранный капитал в структуре банка отсутствует.

#### *Финансовая стабильность банка*

Исходя из представленных показателей, банк находится в процессе своего развития, при этом данное развитие можно охарактеризовать как устойчивое и стабильное.

Таблица 13

### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	1 840 829 542	2 397 872 577	2 767 090 922	3 564 596 158
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	12 336 876	29 096 129	33 270 450	Нет данных

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Государственные организации владеют по 100% привилегированных акций типа А и Б, что выражается в потенциальной надежности банка для вкладчиков.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк присутствует на 4 различных географических рынках. Это говорит о том, что банк имеет опыт в зарубежной экспансии.

### *Наличие инновации у банка*

Известно о внедрении со стороны компании инноваций в клиентский сервис, инвестирует деньги в инновационные проекты.

### *Размер банка*

Газпромбанк является одним из крупнейших банков России, проводивший несколько сделок по поглощению банков (Кредит Урал Банк, Ерофинанс Моснарбанк, ГПБ-Ипотека), имеет 43 филиала в составе региональной сети.

### *Возраст банка*

Банк имеет солидную историю деловой активности, работая на рынке с 1990 года.

### *Количество персонала банка*

Количество персонала банка довольно большое, находится в состоянии увеличения. Этот факт также подтверждает стадию стабильного развития банка.

Таблица 14

**Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	10400	11490	11880	12108

Источник: [составлено автором].

### ***АО “Банк Русский Стандарт”***

#### *Структура собственности банка*

90,88% акций банка принадлежит ЗАО “Русский стандарт”, 9,1% принадлежат ООО “Русский Стандарт-Инвест”, остальные доли принадлежат акционерам-миноритариям.

#### *Наличие государственной собственности*

Государственная доля отсутствует.

#### *Наличие иностранного капитала*

Иностранный капитал отсутствует.

#### *Финансовая стабильность банка*

Судя по финансовым показателям банк находится в состоянии устойчивого финансового развития.

Таблица 15

**Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	135 175 694	183 749 824	288 473 040	368 786 159

Источник: [составлено автором].

*Доля государственной собственности банка*

Доля, и, соответственно, сильное прямое государственное влияние, отсутствует.

*Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Кроме дочернего предприятия в Украине банк не обладает опытом в зарубежной экспансии.

*Наличие инновации у банка*

Инновации присутствуют, большинство которых заключается в упрощении взаимодействия клиентов с банком, а также в диджитализации деятельности в целом.

*Размер банка*

На территории России банк имеет около 500 подразделений, что говорит о развитости сбытовой сети и крупном размере.

*Возраст банка*

Банк основан в 1993 году, что говорит о солидном опыте работы на финансовом рынке.

*Количество персонала банка*

Число сотрудников банка снижается, поэтому возникает противоречие: стабилен ли банк (финансовые показатели растут, а количество персонала снижается).

Таблица 16

**Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	21579	20364	16993	9509

Источник: [составлено автором].

***ПАО “МТС-Банк”***

*Структура собственности банка*

70,24% акций принадлежат ОАО АФК “Система”, 25,37% принадлежат частной компании с ограниченной ответственностью “Мобайл ТелеСистемс Б.В.” (Нидерланды). Остальные доли принадлежат как физическим, так и юридическим лицам.

*Наличие государственной собственности*

Государственная доля в бизнесе отсутствует.

*Наличие иностранного капитала*

25,37% принадлежат частной компании с ограниченной ответственностью “Мобайл ТелеСистемс Б.В.”, которая зарегистрирована в Амстердаме.

*Финансовая стабильность банка*

Судя по информации, указанной в таблице, можно констатировать развитие банка, но о стабильности в сильновыраженной форме говорить не приходится.

Таблица 17

**Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	156 811 617	142 176 035	157 120 202	172 138 414
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	-2 848 251	-460 943	-4 213 162	298 434

Источник: [составлено автором].

*Доля государственной собственности банка*

Влияние государства отсутствует.

*Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Кроме дочернего банка в Люксембурге МТС-банк не обладает никакими структурными подразделениями за рубежом.

*Наличие инновации у банка*

Банк имеет отношение к коммуникационной компании МТС, в которой инновации стратегически важны, поэтому разумно говорить о наличии инновации, которые преимущественно направлены на клиентов.

*Размер банка*

Банк обладает 9 филиалами и 120 офисами, что говорит об относительно небольшом размере банка.

*Возраст банка*

Бренд МТС-банка существует с 2012 года, что говорит о молодом возрасте банка.

*Количество персонала банка*

Количество сотрудников растет, что говорит о развитии банка.

Таблица 18

**Количество персонала банка**

Год	2011	2012	2013
Количество сотрудников, чел.	2879	5138	5138

Источник: [составлено автором].

**ОАО КБ “Банк Москвы”**



### *Структура собственности банка*

100% акций банка принадлежат ПАО “Банк ВТБ”

### *Наличие государственной собственности*

Государственная собственность в структуре банка отсутствует.

### *Наличие иностранного капитала*

Иностранный капитал в структуре банка отсутствует.

### *Финансовая стабильность банка*

Насколько видно из представленных в таблице данных банк находится в стадии устойчивого финансового развития.

Таблица 19

### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	841 549 221	1 209 102 973	1 382 086 527	1 681 134 151
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	-50 125 793	5 106 503	6 908 474	26 044 936

Источник: [составлено автором].

### *Доля государственной собственности банка*

Доля в структуре капитала отсутствует, соответственно, и влияние отсутствует.

### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк имеет дочерние предприятия в некоторых странах, поэтому опыт присутствует.

### *Наличие инновации у банка*

Банк присоединен к ПАО “Банк ВТБ”, поэтому уровень инноваций увеличивается.

### *Размер банка*

Банк имеет обширную филиальную сеть, более того, после объединения с Банка ВТБ, сеть стала чрезвычайно обширной, банк имеет солидный размер.

### *Возраст банка*

Банк был основан в 1995 году, что говорит о довольно солидном размере банка.

### *Количество персонала банка*

Как видно из представленной ниже таблицы, число сотрудников банка нестабильно.

Таблица 20

### **Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество	9663	11263	11479	10336

сотрудников, чел.				
----------------------	--	--	--	--

Источник: [составлено автором].

### **ОАО “Альфа-Банк”**

#### *Структура собственности банка*

99,8% акций принадлежат АО “АБ Холдинг”.

#### *Наличие государственной собственности*

Государственная собственность отсутствует.

#### *Наличие иностранного капитала*

0,11% акций принадлежат “ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED” (Кипр).

#### *Финансовая стабильность банка*

Финансовые показатели растут в крупных объемах, финансовая стабильность высокая.

Таблица 21

### **Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	800 993 875	923 284 642	1 307 140 393	1 477 289 213
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	4 646 741	9 409 876	21 354 001	29 998 029

Источник: [составлено автором].

#### *Доля государственной собственности банка*

Прямое влияние государства отсутствует из-за отсутствия соответствующей доли в структуре капитала.

#### *Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк имеет несколько дочерних предприятий, поэтому можно говорить о наличии опыта опыта зарубежной экспансии.

#### *Наличие инновации у банка*

Банк обладает высоким уровнем инновационности, особенно в сфере ИТ-проектов.

#### *Размер банка*

Размер банка значительный, всего в мире существует около 110 отделений и филиалов банка.

#### *Возраст банка*

Банк был основан в 1990 году, что говорит о солидном возрасте банка.

#### *Количество персонала банка*

Количество персонала значительное и весьма стабильно.

Таблица 22

**Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	20688	24807	25230	22361

Источник: [составлено автором].

**ОАО АКБ “Росбанк”**

*Структура собственности банка*

99,42% акций принадлежат Société Générale S.A., остальные акции принадлежат акционерам-миноритариям.

*Наличие государственной собственности*

Государственная собственность отсутствует.

*Наличие иностранного капитала*

99,42% принадлежат иностранной компании Société Générale S.A. (Париж).

*Финансовая стабильность банка*

Финансовые показатели постепенно увеличиваются, судя по информации за указанный в таблице период, что может являться свидетельством сильной финансовой стабильности банка.

Таблица 23

**Финансовая стабильность банка по показателям объема активов и прибыли**

	2010	2011	2012	2013
Всего активов, тыс.руб.	430 981 776	599 456 696	650 365 103	688 780 574
Прибыль после налогообложения, тыс.руб.	-7 222 868	7 278 099	11 655 684	Нет данных

Источник: [составлено автором].

*Доля государственной собственности банка*

Прямое государственное влияние отсутствует.

*Наличие опыта зарубежной экспансии у банка*

Банк обладает дочерним предприятием в Швейцарии, большой опыт интернационализации отсутствует.

*Наличие инновации у банка*

Инновации играют значительную роль в операциях банка, можно с уверенностью говорить о высоком уровне инновационности банка.

#### *Размер банка*

Банк имеет солидный размер, что подтверждается наличием более 500 отделений во многих городах России.

#### *Возраст банка*

Банк основан в 1993 году, что говорит о солидном возрасте банка.

#### *Количество персонала банка*

Количество персонала нельзя назвать стабильным, поэтому общая стабильность банка, как было указано в факторе финансовой стабильности, из-за показателя снижения количества персонала также снизится<sup>117</sup>.

Таблица 24

**Количество персонала банка**

Год	2012	2013	2014	2015
Количество сотрудников, чел.	13540	12991	12522	10780

Источник: [составлено автором].

*Примечание: описание банков составлено на основе официальных сайтов, указанных в основном списке литературы, и базы данных “СКРИН”.*

## **Приложение 2. Анализ макроэкономических и отраслевых факторов интернационализации российских банков**

Настоящее приложение содержит информацию по анализу внешних факторов интернационализации российских банков:

- экономика зарубежного рынка;
- банковская отрасль зарубежного рынка;
- специфика зарубежного законодательства;
- отраслевая структура зарубежного рынка;
- наличие крупных клиентов на иностранном рынке ;
- наличие крупных партнеров на иностранном рынке ;
- значительные кросс-культурные различия.

<sup>117</sup> База данных “Скрин” [Электронный ресурс] / СКРИН – Режим доступа: <http://www.skrin.ru/> (дата обращения: 19.04.2016).

Приложение содержит нижеприведенную консолидацию сведений в разрезе странового контекста.

### ***Индия***

По объему ВВП страна является одной из крупнейших в мире, показывая положительную динамику развития макроэкономических показателей и снижение за последние 5 лет индекса потребительских цен с 10% до 5,3%, наряду с неразвитостью некоторых секторов экономики и малой степенью развитости инфраструктуры. Банковский сектор находится под контролем Министерства финансов, ведется политика направленная на либерализацию финансового рынка, улучшение инвестиционного климата, приватизацию государственных банков. В рамках либерализации банковского сектора, проводимой Резервным банком, иностранные банки расширяют зону своего присутствия, например, State Bank of India, ICICI Bank, HDFC Bank, Axis Bank. В свою очередь Центральным банком РФ и Резервным банком Индии совместно разработан механизм расчетов в национальных валютах. Необходимо отметить, что наличие кросс-культурных различий требует усилий для налаживания бизнеса.

### ***Китай***

Современная экономика страны является многоукладной, ее развитие регулируется со стороны государства, с присутствием большой доли иностранных инвестиций. Добыча угля и производство стали занимает лидирующие позиции в мире, обеспечивается экономический подъем и развитие отраслей технологии, индекс потребительских цен колеблется от 1,4 до 3,3%. Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank, Bank of China, Agricultural Bank of China являются крупнейшими государственными банками. Высокая степень бюрократии, коррупции и государственное управление осложняет зарубежную экспансию иностранной организации. На сегодняшний день проходит стимуляция банковского сектора, с целью удержания оттока капитала. В ситуации насыщенности банковского рынка фирмы, осуществляющие зарубежную экспансию должны иметь достаточное количество необходимых ресурсов. Российские предприятия являются стратегическими клиентами.

### ***Республика Кипр***

Экономика зависит от притока оффшорного капитала, треть вкладов принадлежит иностранным гражданам. Кризис 2012–2013 годов понизил конкурентоспособность многих секторов экономики и повысил темпы роста безработицы. Особенность банковского сектора состоит в стимуляции привлечения зарубежных инвестиций путем укрепления банковского сектора.

Банковская деятельность складывается под влиянием различного рода директив, главная цель которых состоит в интеграционном регулировании банковской деятельности, обеспечении стабильности и создании свободного предоставления банковских услуг.

Банки разделены на филиалы и дочерние организации иностранных банков, а также на местные банки. С целью привлечения новых инвесторов происходит изменение налогового законодательства.

### ***Греческая Республика***

Греция относится к ряду развитых стран. Государственный сектор занимает 50% внутреннего валового продукта, индекс потребительских цен колеблется от 1,7% до -4,7%. Доля иностранных банков составляет меньше 10%. 5 крупнейших банков занимают 75% всей отрасли, в том числе National Bank of Greece, а также 22 коммерческих банка, 21 иностранных банка. Целями является развитие международных связей и поиск партнеров.

### ***Германия***

Крупнейшая экономика Европы, 80% внутреннего валового продукта занимает оказание услуг, промышленность находится в стадии структурных изменений. Банковская отрасль делится на три сектора частные банки, кооперативные банки, государственные банки. Надзор за деятельностью банков осуществляет надзорный орган, находящийся в юрисдикции министра финансов (надзор за корректностью бухгалтерской отчетности и процессом аудиторских проверок). Крупнейшими банками являются Deutsche Bank, DVB Bank.

### ***Монголия***

Экономика динамично развивается, рынок является перспективным в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Основой экономики является добыча ископаемых и сельское хозяйство. Развитие банковской системы начало происходить после 1998 года, начался рост доверия потребителей к банкам, развитие коммерческих банков, сопровождаемая ростом банковских активов и увеличением кредитных портфелей. С целью повышения эффективности работы банков создана система регулирования кредитных историй клиентов. Центральный банк разрабатывает новую кредитно-денежную политику. Российские банки, увеличивающие свое присутствие на рынке региона, ставят своей целью увеличение количества крупных клиентов. Сотрудничество в сфере бизнеса и экономики активно развивается, что говорит о расширении взаимодействия для российских банков в регионе. Существуют кросс-культурные отличия между которые требуют усилия для налаживания бизнес-процессов в регионе<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Интернет-ресурс CIA Database [Электронный ресурс] / CIA – Режим доступа: <https://www.cia.gov/index.html> (дата обращения: 17.04.2016).

### ***Казахстан***

Крупнейшая экономика на территории центральной Азии. Банковская отрасль представлена центральным банком первого уровня и коммерческими банками. В 2008 году произошёл финансовый кризис, повлиявший на экономику региона в целом, а также на банковский сектор. На сегодняшний день работают 38 банков второго уровня, 14 из этих банков являются дочерними предприятиями иностранных банков. Крупные клиенты являются одним из приоритетных направлений российских банков в работе по данному региону<sup>119</sup>.

### ***Украина***

По текущему состоянию происходит экономический кризис, снижение внутреннего валового продукта, сокращение промышленности. По данным рейтингов экономика является одной из худших в мире, банковский сектор переживает кризис. Банковская система также является двухуровневой, это Национальный банк Украины и 120 коммерческих банков, 40 банков содержат в структуре иностранный капитал. На рынке присутствуют крупные клиенты, что для иностранных банков, ведущих деятельность на рынке является преимуществом. Между Россией и Украиной существуют связи в сфере бизнеса, ярко выраженных кросс-культурных различий в социальном и деловом отношении не существует.

### ***Белоруссия***

На настоящий момент экономика Белоруссии восстанавливается после финансового кризиса, произошедшего в стране в 2011-м году. ИПЦ Белоруссии за последние 5 лет находилось на высоких отметках: 53,2% (2011 год), 59,2% (2012 год), 18% (2013), 13,5% (2015-й год). ВВП в 2013 году составлял 71,7 млрд. долл. США. Банковская система в Белоруссии двухуровневая, важная современная характеристика – увеличение числа иностранного капитала. Особой ярко выраженной спецификой банковского законодательства регион не обладает. На сегодняшний день 31 банк осуществляет операционную активность, 25 из которых имеют участие иностранного капитала<sup>120</sup>. Культура Белоруссии близка к культуре России, особых ярко выраженных кросс-культурных различий в социальном и деловом отношении не существует.

### ***Страны Западной Европы: Швейцария, Нидерланды, Люксембург***

---

<sup>119</sup> Интернет-ресурс Demoscope [Электронный ресурс] / Demoscope – Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2014/0619/panorm01.php#2> (дата обращения: 22.04.2016).

<sup>120</sup> Интернет-ресурс Infobank [Электронный ресурс] / Infobank – Режим доступа: <http://infobank.by/belorussskaya-bankovskaya-sistema/> (дата обращения: 12.05.2016).

Уровень развития стран Западной Европы высокий, развитие можно охарактеризовать как устойчивое и стабильное. ВВП при размере рассматриваемой страны высокое, развиты международные связи и активно развивается бизнес-сектор. Банковская система стран Западной Европы имеет долгую историю развития, и на настоящий момент данный сектор является устойчивым и развивается стабильно. В банковском секторе стран Западной Европы существует большое количество банков с высоким уровнем надежности, поэтому при выходе российского банка на данный рынок важно учитывать наличие большого количества сильных конкурентов. На рынках Западной Европы у российских банков существуют корпоративные клиенты, в том числе российские компании, ведущие операционную активность на данных рынках<sup>121</sup>.

### ***Страны Центральной и Восточной Европы: Хорватия, Венгрия, Босния и Герцеговина, Словакия, Словения, Чешская Республика, Сербия***

Экономика ЦВЕ связана с экономикой стран Западной Европы, особые связи присутствует в сфере экспортных операций анализируемого региона. Несмотря на финансовый кризис 2008 года, регион продолжил развитие и сохраняет подобные темпы. По оценкам Банковской ассоциации ЦВЕ являющиеся основой структурной реструктуризации европейских экономик финансовые компании работают над выходом из кризиса, повышая стабильность своей работы и обслуживания своих клиентов.

Особая специфика законодательства отсутствует. В банковском секторе стран ЦВЕ существует большое количество банков с высоким уровнем надежности, поэтому при выходе российского банка на данный рынок важно учитывать наличие большого количества сильных конкурентов.

### ***Турция***

На настоящий момент политика государства в сфере экономики направлена на привлечение иностранных инвестиций и на либерализацию самой экономики. Активно представлена сфера услуг, в которой задействовано около 55% населения, в промышленности и сельском хозяйстве задействовано примерно по 20% экономически активного населения. ВВП страны в 2013 году составил 822 млрд.долл. США, ИПЦ за последние 5 лет держится на уровне 6-9% в отношении к предыдущему году. Специфика заключается в активном создании государством регулятивных институтов, направленных на усиление банковского надзора в целях развития отрасли. На настоящий момент в Турции функционируют 49 банков, что говорит о высоком наличии конкурентов. Также

---

<sup>121</sup> Интернет-ресурс CIA Database [Электронный ресурс] / CIA – Режим доступа: <https://www.cia.gov/index.html> (дата обращения: 17.04.2016).



существует большое количество партнеров в результате сделки по поглощению DenizBank. Между Россией и Турцией существуют значительные кросс-культурные различия, поэтому требуются значительные ресурсы по преодолению этих отличий.

### ***Армения***

Пропорция секторов экономики в Армении распределена следующим образом (по показателю ВВП): 42% относится к сфере услуг, 37% к промышленности и 20% к сектору сельского хозяйства. ВВП в 2013 году составил 10,4 млрд.долл. США, ИПЦ за последние 5 лет снижается с уровня 7,3% к предыдущему году в 2010 году до 3,7% в 2015 году<sup>122</sup>. На настоящий момент существует ситуация, заключающаяся в снижении ликвидности и достаточности капиталов банков. Можно констатировать снижения уровня стабильности и развития. На рынке Армении работает 21 банк, крупнейшими из которых являются HSBC Банк Армения, Инекобанк. На рынке Армении у банков из России (Банк ВТБ) существует достаточное число партнеров, среди которых, к примеру, “Юнистрим”.

### ***Грузия***

Экономика Грузии сильно связана с внешним финансированием, ВВП Грузии в 2013 году составил 16,1 млрд.долл. США, ИПЦ за последние 5 лет составляет значение от -0,5% в 2013 году до 8,5% в 2011 году. На настоящий момент около 80% всех банковских активов сосредоточено у шести банков: ТВС-Банк, Банк Грузии, Карту Банк, Промкредитбанк, Банк Республика и Объединенный Грузинский Банк. У российских банков присутствуют партнеры в данном регионе, такие как компания “Электроника” и “Юнистрим”. Кросс-культурные различия присутствуют, но не являются ярко выраженными, также связь с Россией вследствие исторических событий снижает влияние кросс-культурных отличий<sup>123</sup>.

### ***Азербайджан***

Экономика Азербайджана активно развивается и является одной из лидирующих среди стран СНГ. В стране довольно низкий уровень официальной занятости. К основным отраслям относится текстильная, нефтегазовая, продовольственная, химическая и металлургическая отрасли. ВВП страны составил 73 млрд.долл. США в 2013 году, ИПЦ за последние пять лет колебался от 1% в 2012 году до 7,9% в 2011 году. В Азербайджане присутствует двухуровневая банковская система, функционируют 44 банка, из которых 1

---

<sup>122</sup> Интернет-ресурс Armbanks [Электронный ресурс] / Armbanks – Режим доступа:

<http://www.armbanks.am/2016/02/03/94924/> (дата обращения: 09.05.2016).

<sup>123</sup> Интернет-ресурс Webeconomy [Электронный ресурс] / Webeconomy – Режим доступа:

<http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=1448&type=news> (дата обращения: 10.04.2016).

банк государственный и 43 частных, 22 из которых включают в свою структуру собственности иностранный капитал<sup>124</sup>. На рынке Азербайджана существуют 5 крупнейших игроков в банковском секторе: Международный банк, Капитал Банк, Банк Стандарт, Халг Банк, Паша Банк. Таким образом, можно говорить о том, что рынок не является перенасыщенным.

Из-за небольшого числа конкурентов на рынке страны существует объемная потенциальная целевая аудитория, которая будет играть огромную роль при интернационализации российского банка в данный регион. В стране есть российские компании, ведущие деятельность и являющиеся партнерами российскому банку. Культура Азербайджана сильно отличается от русской, но из-за исторической связи страны с СССР кросс-культурные различия возможно

### *Ангола*

Структуры ВВП Анголы составляет промышленность (более 50%), сфера услуг и сельское хозяйство. В стране более 70% населения живет за порогом бедности, экономика страны переживает сильный кризис. ВВП в 2013 году составил 124,2 млрд. долл. США, ИПЦ за последние 5 лет держится на уровне 10-12% в отношении к предыдущему году. Банковская отрасль регулируется местным Нацбанком, отрасль реформируется с 1997 года и находится в кризисном состоянии. В Анголе на настоящий момент 5 банков считаются самыми крупными и значимыми, среди которых, к примеру, выделяются Banco Angolano de Investimentos, , Banco de Fomento Angola. Крупные клиенты из сферы бизнеса отсутствуют. Ангола – государство, расположенное в Южной Африке, культура сильно отличается от культуры России, включая как социальные аспекты, так и аспекты бизнеса, поэтому ведение бизнеса требует преодоления этих кросс-культурных различий<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Интернет-ресурс Azerbaijans [Электронный ресурс] / Azerbaijans – Режим доступа: <http://infobank.by/belorussskaya-bankovskaya-sistema/> (дата обращения: 20.04.2016).

<sup>125</sup> Интернет-ресурс Banki.ru [Электронный ресурс] / Banki.ru – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=2358370> (дата обращения: 25.04.2016).