

**СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И БАНКОВ**DOI: <https://doi.org/10.24891/aaigik>EDN: <https://elibrary.ru/aaigik>**Владимир Дмитриевич СМЕРНОВ**

кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и мировых финансов
факультета международных экономических отношений, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

e-mail: vdsmirnov@fa.ru

ORCID: 0000-0002-1243-5349

SPIN: 1160-3133

История статьи:

Рег. № 24/2026

Получена 14.01.2026

Одобрена 16.03.2026

Доступна онлайн

29.06.2026

Специальность: 5.2.5

УДК 339.92, 339.94

JEL: F23

Ключевые слова:

конкурентоспособность,
стоимость,
специализация,
диверсификация,
корпорации

Аннотация

Предмет. Взаимодействие транснациональных компаний реального и финансового секторов мировой экономики в современных условиях.

Цели. Установление особенностей современной практики взаимодействия транснациональных компаний и банков.

Методология. Использованы методы сравнительного анализа, институционального и функционального подходов, а также элементы эмпирического обобщения.

Результаты. Усиление международной конкуренции и активизации инновационных технологических процессов заставляют транснациональные корпорации реального сектора (ТНК) углублять свою специализацию и передавать на аутсорсинг те направления деятельности, которые не дифференцируют их готовую продукцию от соперников на их целевых рынках. Транснациональные банки (ТНБ), наоборот, стараются стать универсальными институтами, обеспечивающими глобальные операции своих корпоративных клиентов всеми видами банковского сервиса во всем мире, а также выполнять часть работы корпоративных финансовых служб. Решение указанных задач мотивирует ТНК и ТНБ на устойчивое и длительное взаимодействие.

Область применения. Результаты могут оказаться полезными для дальнейших теоретических и прикладных исследований по данной теме, а также для практических организаций.

Выводы. Усиливается взаимосвязь ТНК и ТНБ (конфиденциальная информация в обмен на устойчивую кредитную поддержку и всестороннее банковское обслуживание), которая трансформируется во взаимодополняемость и далее во взаимозависимость. Последняя проявляется в позитивной коннотации, когда каждая сторона в результате может сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях и предложить партнеру больший объем возможностей и более глубокое сотрудничество, которое выливается в улучшение финансового результата каждой стороны.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Смирнов В.Д. Современная практика взаимодействия транснациональных компаний и банков // Финансы и кредит. – 2026. – № 6. – С. 4 – 27. DOI: 10.24891/aaigik
EDN: AAJGIK

Введение

В последние годы произошли существенные изменения в деятельности транснациональных компаний реального и финансового сектора мировой экономики. Основным фактором, влияющим на динамику и структуру мировой экономики является повышенная неопределенность, возникающая как в связи с изменениями в геополитике, которые во многом вызваны переменами в способности отдельных стран конкурировать в производстве определяющих экономическое будущее товаров, так и в связи с бурным развитием технологий, резко сокращающих жизненный цикл многих продуктов. Производственные корпорации и коммерческие банки стараются адаптироваться к новым условиям. В рамках перестройки своей деятельности компании реального сектора усиливают специализацию на основе углубления своих ключевых компетенций с передачей тех видов деятельности, которые не оказывают существенного влияния на дифференциацию их готовых изделий от конкурентов на основных рынках сбыта, на аутсорсинг специализирующимся на них организациям. Многие банки, наоборот, переходят к более широкому кругу операций, чтобы уменьшить риски, связанные с отдельными направлениями деятельности, и одновременно предоставлять как можно более комплексное обслуживание корпоративным клиентам.

Цель исследования заключается в установлении особенностей современной практики взаимодействия транснациональных компаний и банков.

Роль ТНК в мировой экономике

Наиболее значимым показателем в мировой торговле является экспорт, который отражает международную конкурентоспособность поставщиков товаров и услуг. В 2024 г. общий глобальный объем их поставок составил соответственно 23,8 и 8,8 трлн долл. США с приростом по отношению к 2023 г. в 2 и 10%. За относительно короткий период с 2003 г. экспорт товаров вырос к 2024 г. более чем в 3,2 раза, а услуг – еще больше. При этом доля США в глобальных поставках всех товаров с 2003 по 2024 г. уменьшилась с 15,8 до 13,6%, ФРГ – с 10,2 до 7,1%, Японии – с 6,4 до 3,0%, а Китая увеличилась с 5,9 до 15%. Доля экспорта готовой промышленной продукции (всего по миру 12,9 трлн долл. США) у США снизилась в 2005–2024 гг. с 9,2 до 7,8%, у ЕС, включая экспорт внутри стран сообщества, – с 41 до 35%, у Японии – с 7,5 до 3,7%, а у Китая увеличилась с 9,6 до 20,5%. Доля импорта указанной продукции в 2005 и 2024 гг. (всего по миру 11,5 трлн долл. США в 2024 г.) у США составляла 16,2 и 16,3%, у ЕС – 34,8 и 30,7%, включая импорт внутри стран сообщества, у Китая – 6,5 и 8,2%. Доля экспорта промежуточной продукции в эти годы в общем ее объеме по миру (8,9 трлн долл. США в 2024 г.) у США сократилась с 11 до 8,7%, у ЕС, включая экспорт внутри стран сообщества, – с 38,1 до 28,6%, у Японии – с 7,1 до 3,2%, а у Китая увеличилась с 6,7 до 15,6%. Данные по импорту промежуточной продукции следующие: всего в 2024 г. его объем составил 9,1 трлн долл. США, в котором доля ЕС уменьшилась с 2005 г. с 34 до 26,3%, США – с 12,8 до 11,8%, Японии – с 4,2 до 2,7%, а Китая выросла с 9,5 до 14,3%. Мировая торговля коммерческими услугами устойчиво растет во всех основных регионах¹.

Приведенные данные показывают снижение важности в мировой торговле экономически развитых стран, рост технологического уровня Китая и растущую зависимость от него остального мира.

¹ World trade statistics. Key insights and trends in 2024. WTO. Data updated on December 15, 2025.
URL: https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/world_trade_statistics_e.htm

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) играют важную роль в развитии мировой экономики. Они во многом определили в предыдущие десятилетия перевод промышленных мощностей из развитых стран в развивающиеся, где были более выгодные условия производства многих товарных позиций. В свою очередь, развитые страны сосредоточились на высокотехнологичных и наукоемких отраслях промышленности, часто концентрируясь на разработке технологий и продажах, отдавая большую часть производственных функций на аутсорсинг компаниям других стран. Соответственно, на указанной внешнеторговой статистике наряду с влиянием определенных факторов развития каждого региона сказался накопленный эффект такого намеренного перевода существенной части материального производства в другие страны, в том числе в развивающиеся.

Подтверждают его на примере стран Западной Европы эксперты Deutsche Bundesbank, опираясь на работы А. Чептеа, Г. Голье и С. Зиньяго [1], а также Г. Голье, Дж. Сантони, Д. Тальони и С. Зиньяго [2]. Ф. Майнен и А. Нанегаст² декомпозировали факторы изменения экспортных потоков в период 2000–2023 гг. и обнаружили, что Европа теряет свои позиции в экспорте продукции среднего и высокого класса, особенно в машиностроительной и электротехнической отраслях и в некоторых частях химической и металлургической промышленности, прежде всего из-за снижения конкурентоспособности. Соответственно, предложение европейских компаний по этим товарным группам на глобальном экспортном рынке уменьшается, а экспорт стран, в которые переведены производственные мощности, увеличивается.

Вместе с тем следует отметить, что развитые страны могут импортировать больше товаров, чем экспортировать, но заложенная в импорте добавленная стоимость остается у создателей соответствующих технологий, которыми являются в большинстве случаев компании развитых стран. Дело в том, что создание новых продуктов и уникальных технологий оставляет за их разработчиками большую часть добавленной стоимости в готовом изделии, в то время как в производстве, прежде всего материалов и комплектующих, в котором присутствует сильная конкуренция, она относительно мала, как это показано на *рис. 1*. Дополнительным свидетельством такого распределения добавленной стоимости является и то, что в 2024 г. 79,6% платежей за использование интеллектуальной собственности получали компании из Северной Америки и ЕС, а азиатские компании – только 18,9%³.

Глобальный годовой объем входящих ПИИ в 2005–2024 гг. находился в диапазоне 1,5–3,11 трлн долл. США с трендом на уменьшение в последние пять лет. При этом в 2024 г. 71,2% ПИИ из 1,53 трлн долл. США пришли в промышленно развитые страны, а ранее большая их часть направлялась в развивающиеся. Рост технологического могущества Китая, который базировался на разумной промышленной политике, предусматривающей активное освоение привносимых ПИИ технологий и затем самостоятельное их развитие, проявился в том, что в 2024 г. входящие ПИИ резко снизились до 18,6 млрд долл. США с 344 млрд долл. США в 2021 г., в то время как исходящие из Китая ПИИ находились в 2016–2024 гг. в диапазоне 136–225 млрд долл. США и составили в 2024 г. 172 млрд долл. США⁴.

² Meinen Ph., Nagengast A. Why some countries win in world trade: Unpacking export competitiveness. The Centre for Economic Policy Research. VoxEU, 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/why-some-countries-win-world-trade-unpacking-export-competitiveness>

³ World trade statistics. Key insights and trends in 2024. WTO. Data updated on December 15, 2025.

⁴ World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>

По контрасту входящие ПИИ теперь составляют 41% трансграничных инвестиционных проектов США по сравнению с примерно 20% два десятилетия назад⁵.

Указанные данные подтверждают справедливость высказанного В.В. Шаповаловым [3] мнения о том, что включение инноваций и технологий в цепочку ценностей национальной инновационной системы является основой ускорения экономического роста стран и фирм, который открывает им доступ к новым интернациональным рынкам и технологическим знаниям. Конкуренция в рамках глобальной цепочки ценностей создает основу для повышения технологического потенциала компаний через инновационную деятельность и процесс накопления знаний.

Практическое развитие указанных мирохозяйственных связей осуществляют транснациональные компании (ТНК), вклад которых в глобальный ВВП оценивается экспертами ОЭСР⁶ на уровне одной трети. На их зарубежные филиалы, которые они создают с помощью ПИИ, приходится примерно треть мирового экспорта, а на страны их происхождения еще столько же, то есть всего около 2/3 глобального экспорта. Доля ТНК в импорте от своих зарубежных филиалов и от сторонних поставщиков промежуточных товаров составляет около 40% их глобального производства.

Дифференцируя товары по стадии их обработки, ЮНКТАД отмечает⁷, что наиболее быстрый рост в мировой торговле в 2010–2023 гг. показали товары с наибольшей степенью переработки, среди которых выделяются потребительские и промежуточные товары, демонстрировавшие наиболее сильный рост в основном благодаря непрерывному развитию глобальных цепочек создания стоимости, которые организуют ТНК. Уровень производственной кооперации в глобальном производстве в отдельных отраслях показан в табл. 1.

Стоит отметить одну из самых важных, как представляется, выгод, которую приносит обществу деятельность транснациональных корпораций. Постоянные технологические инновации, позволяющие повышать эффективность операционных процессов и придумывать новые продукты, использование глобальных цепочек создания стоимости, масштабирование производства и глобальная конкуренция ведут к оптимизации соотношения цена/качество в выпускаемых товарах. Сам факт их покупки означает их востребованность потребителями (розничными и корпоративными). В результате, как выясняет консультационная компания McKinsey в ходе исследования деятельности около 5 000 крупных корпораций со штаб-квартирами в странах ОЭСР и с доходом более 1 млрд долл. США⁸, ТНК предлагают свою продукцию на 40% ниже максимальной цены, которую потребители были бы готовы заплатить. В этом проявляется важное преимущество экономической глобализации, которое положительно отражается не только в финансовых результатах деятельности ТНК, но и в повышении покупательной способности потребителей.

⁵ The Complex, High-Stakes Game of Foreign Investment. Boston Consulting Group. December 2025. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/the-complex-high-stakes-game-of-foreign-investment>

⁶ De Backer K., Miroudot S., Rigo D. Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured. CEPR, 2019. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/multinational-enterprises-global-economy-heavily-discussed-hardly-measured>

⁷ Key statistics and trends in international trade 2024: Trade growth amid volatility and ongoing uncertainties. UNCTAD. 2025. 59 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf

⁸ A new look at how corporations impact the economy and households: Companies in the 21st century. McKinsey Global Institute. 2021. 84 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-new-look-at-how-corporations-impact-the-economy-and-households>

Реакция ТНК на изменения в мировой экономике

Повышенная неопределенность в мировой экономике, возникающая в связи действием геополитических факторов, быстрыми технологическими изменениями, а также растущей силой компаний из развивающихся стран, заставляет ТНК усиливать специализацию на основе углубления своих ключевых компетенций, чтобы быть способными выигрывать мировую конкуренцию. Использование своих уникальных знаний и концентрация на основных умениях позволяет существенно увеличивать потенциал повышения операционной эффективности и разработки инновационных продуктов, что в современных условиях играет большую роль, чем масштабирование операций.

Исследование компании Boston Consulting Group, касающееся практики работы 299 международных корпораций из индекса S&P1200 в течение 2000–2023 гг., подтверждает это предположение, в работе⁹ делается вывод о том, что ТНК последовательно уменьшали диверсификацию своей деятельности, выбирая более сфокусированные бизнес-модели. Расчеты проводились с использованием индекса Херфиндаля–Хиршмана (Herfindahl–Hirschman Index, ННІ), который измеряет концентрацию выручки и, следовательно, степень диверсификации в различных отраслях путем сравнения сфокусированности продуктовых портфелей разных компаний. Более высокие значения индекса ННІ указывают на более концентрированные продуктовые портфели, тогда как более низкие значения отражают большую диверсификацию. Значение индекса ННІ на уровне выше 0,82 указывает на то, что более 90% выручки сосредоточено в одном бизнес-сегменте. За указанный период медианный индекс ННІ не только преодолел указанную планку, но и достиг уровня 0,89, улучшившись на 16 пунктов с уровня 0,73.

Было также обнаружено, что в меняющейся внешней среде компании со сфокусированными продуктовыми портфелями превосходят своих диверсифицированных конкурентов по доходности для акционеров. Инвесторы все чаще вознаграждают связанные с этим ясность целей корпораций и упрощение их операционной деятельности: ТНК, повышающие свою специализацию, превосходят конкурентов из той же отрасли индекса S&P1200 по совокупному доходу акционеров на 8,1% во время периода трансформации из диверсифицированной организации и сохраняют преимущество в 1,1% в последующие годы.

Специализация проявляется и в том, что компаний стремятся освободиться от непрофильных видов деятельности, чтобы сконцентрировать усилия всех подразделений на углубленном использовании ключевых компетенций и максимизации финансового результата в тех областях, которые приносят наибольшую добавленную стоимость. ТНК во многих отраслях уже используют глобальные цепочки создания стоимости, которым передается производство большей части компонентов (в автомобильной промышленности этот уровень доходит до 80%), сосредоточиваясь на инновациях для улучшения потребительских свойств конечного продукта. Производственный аутсорсинг широко развит в мировой экономике и позволяет специализированным на отдельных видах деятельности организациям обеспечивать наилучшее соотношение цена/качество. На *рис. 2* приведен SWOT анализ аутсорсинга, где показаны его плюсы и минусы.

Адаптация к новым условиям коснулась и финансовой службы ТНК. От нее требуется сместить акцент с констатации результатов деятельности компании к их анализу и подготовке предложений по максимизации прибыли за счет совершенствования работы отдельных

⁹ For Long-Term Market Performance, Focus Beats Diversification. BCG. September 2025. 12 p.
URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/market-performance-focus-beats-diversification>

подразделений и содействия инновациям, то есть к деятельности, увеличивающей добавленную стоимость и связанной с управлением производственными рисками и стратегическим планированием. Поэтому финансовые службы активно занимаются цифровизацией и автоматизацией рутинных операций, а также глубже вникают в особенности работы подразделений. Вследствие этого одним из приоритетов для оптимизации деятельности корпоративных казначейств становится, как показал опрос в октябре 2025 г. банком HSBC руководителей казначейств 539 мировых корпораций в 17 странах¹⁰, изменение взаимодействия с обслуживающими их кредитными организациями, под которым понимается, в частности, сокращение количества обслуживающих компанию банков и передача им части функций казначейства на аутсорсинг. Подразумевается, что банк сможет эффективнее выполнять работу по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, валютными рисками, создавать лучшие возможности по управлению денежными средствами компании и т.п. (подробно эти вопросы освещены в работах В.Д. Смирнова [4, 5] и др.¹¹). HSBC отмечает, что крупные предприятия с годовым доходом, превышающим 2 млрд долл. США, которые рационализировали взаимодействие с банковскими партнерами, лучше адаптируются к меняющейся международной торговой обстановке. Такие кредитные организации оказывают им востребованную всестороннюю поддержку в среде, охватывающей множество юрисдикций со сложными типами транзакций и правилами, разными условиями фондирования и валютными рисками.

Вследствие указанных процессов 88% мировых корпораций сохраняют уверенность в собственной способности расширять свое присутствие в мировой экономике, при этом каждая третья компания уже вышла на новые рынки, а каждая вторая планирует выйти на новые рынки, менее подверженные сбоям в торговле.

Международная экспансия кредитных организаций

Еще в 70-х гг. прошлого века в начале эпохи экономической глобализации Г. Хансельман, председатель швейцарского банка UBS, отметил¹², что интернационализация банковской деятельности является логичным и необходимым следствием глобального экономического роста. Международная экспансия банковского бизнеса выступает прямым результатом интернационализации клиентуры банков.

Банковское трансграничное кредитование постоянно растет и превышало, по данным Банка международных расчетов, в середине 2025 г. 40 трлн долл. США, включая более 20 трлн долга небанковских организаций и 10 трлн долга зарубежных филиалов транснациональных банков (ТНБ) своим штаб-квартирам¹³. Особое положение занимают глобальные системно значимые банки, которые обеспечивают около четверти всех международных кредитов, а на глобальных рынках платежей занимают около 90%. Многие из них для самостоятельного обеспечения своих корпоративных клиентов всеми видами банковских опера-

¹⁰ HSBC Trade Pulse Survey Global results. HSBC, 2025, 21 p. URL: <https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/macro-outlook/trade-pulse-survey>

¹¹ De Backer K., Miroudot S., Rigo D. Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured. CEPR, 2019. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/multinational-enterprises-global-economy-heavily-discussed-hardly-measured>

¹² Type International Expansion of Banking. January 15, 1976. URL: <https://empireclubfoundation.org/speech/the-international-expansion-of-banking/>

¹³ Statistical release: BIS international banking statistics and global liquidity indicators at end-June 2025. BIS, 2025. URL: <https://www.bis.org/statistics/rppb2510.pdf>

ций также становятся универсальными банками, уходя от специализации на определенной деятельности [6].

Теоретические представления о международных операциях коммерческих банков развиваются в контексте реализации двух идей: следования за корпоративным клиентом и получения выгод от работы на иностранных рынках. Первая исходит из того, что сотрудничающий на домашнем рынке банк знает бизнес своего клиента лучше других, что создает основания для предоставления ему кредитной поддержки и наилучших условий. Банк заинтересован в расширении взаимодействия с такой компанией не только на домашнем рынке, но и за рубежом, что привлекательно и для компании, которой удобнее работать на незнакомых рынках с надежным банковским партнером. В основе второй идеи находятся преимущества, которые иностранный банк имеет по сравнению с местными кредитными организациями, особенно на рынках развивающихся стран, по объему и стоимости кредитования, привлечению внешнего долгового и акционерного финансирования и т.д. Поэтому иностранные банки могут выстраивать успешные отношения с крупными локальными компаниями, особенно если они занимаются внешнеторговыми сделками, отнимая эту часть бизнеса у национальных кредитных организаций. На развитых рынках у иностранных банков такого преимущества, как правило, нет по большей части за счет в разы меньшего масштаба и разнообразия операций по сравнению с местными кредитными организациями, но знание ими бизнеса клиента со своего рынка остается, что отражается в меньших рисках работы с ним и в привязанности такой компании к партнерскому банку.

Авторы А. Бергер, Р. ДеЯнг, Х. Генай и Г. Уделл утверждают [7], что в рамках трансграничной консолидации банки извлекают преимущества обслуживания корпораций, работающих в нескольких странах, которые часто нуждаются в услугах кредитных организаций, оперирующих в одном и том же наборе стран. То есть транснациональным компаниям реального сектора интересно вести бизнес с транснациональными банками. При этом в вопросе о том, кто первый из них обосновался с помощью ПИИ на соответствующем рынке, нет определенной закономерности. Пионером может быть любой из них, но затем глобальный партнер, как правило, появляется на этом рынке.

Важным фактором укрепления взаимодействия на международной арене, является, как отмечает Л.Ф. де Паула [8], способность крупных банков, имеющих больше средств и опыта, развивать потенциал инновационности, реализация которого способствует лучшей адаптации и повышению конкурентоспособности на зарубежных рынках, что крайне привлекает ТНК.

Для локальных клиентов ПИИ в банковский сектор большое значение имеют следующие факторы: надежность иностранной кредитной организации (для вкладчика), цена денег (для вкладчика и заемщика), устойчивость кредитной поддержки, наличие транзакционного, кредитного и инвестиционного сервиса (для корпоративного заемщика). И это существенно меняет характер конкуренции между местными и иностранными кредитными организациями.

Возможности рынка принимающей страны притягивают более всего кредитные организации Латинской Америки. Азиатским банкам они тоже интересны, но они сочетают это с политикой следования за своим клиентом [9]. В.А. Горшков отмечает [10], что японские, южнокорейские и китайские банки сначала следуют за своими национальными корпорациями, а затем некоторые из них развивают отношения с местными компаниями. Испанские банки используют возможности местного рынка как по активным, так и по пассивным опе-

рациям [11]. Немецкие банки, напротив, предпочитают преимущественно обслуживать за границей отечественные ТНК, не растрачивая свои ресурсы на конкуренцию за локальные компании с местными кредитными организациями [12]. Английский банк HSBC с самого начала развивался как международный банк, поддерживая торгово-инвестиционные операции как корпораций метрополии, так и крупных компаний в местах своего присутствия¹⁴.

До вступления в силу соответствующих ограничений российские банки активно работали за рубежом, обслуживая прежде всего международную экспансию российских ТНК [13]. В РФ крупнейшие мировые банки (Citi, HSBC, Société Générale, Deutsche Bank) предлагали сервис прежде всего своим глобальным корпоративным клиентам, которые в результате отказывались от услуг крупнейших российских банков, указывая на необходимость соблюдения договоренностей о глобальном обслуживании. Банки Unicredit и Raiffeisen отнимали часть бизнеса у российских банков, предлагая более выгодные условия крупным российским компаниям.

Исследователь С. Клаессенс [14] обращает внимание на то, что в своей международной экспансии банки ориентируются на ожидаемый экономический рост, на низкие затраты и лояльность регулятора принимающей страны, а также на относительную неэффективность местных банков. В развитых странах иностранные банки меньше вовлечены в традиционные формы финансового посредничества (то есть прием депозитов и кредитование) и больше занимаются инвестиционно-банковской деятельностью. На развивающихся рынках верно обратное: иностранные банки, как правило, более активны в кредитовании. Дж. Кларк, Р. Калл и М.С. Мартинес Периа [15] обнаружили, что выход иностранных банков на рынок улучшает условия финансирования для предприятий всех размеров, хотя более крупные фирмы получают больше выгод. Ч. Киндлбергер полагает [16], что там, где банки активно строят мировые сети и отрасли сосредотачиваются на отдельных проектах, банки возглавляют международную экспансию, а производственные ТНК следуют за ними. При этом проактивную роль банков он характеризует как оборонительную, чтобы выстроить или сохранить существующее взаимодействие или предотвратить потерю отношений с ТНК в глобальном масштабе.

В работе [17] Р.Н. МакКоли, Дж.С. Рууд и Ф. Вулдридж определяют международный банк как организацию, которая использует средства, привлеченные на своем внутреннем рынке, для финансирования своих требований к заемщикам на иностранном рынке. В отличие от этого глобальный банк использует средства, привлеченные на иностранном рынке, для фондирования своих кредитов заемщикам на том же иностранном рынке. Вместе с тем немногие банки являются либо чисто международными, либо чисто глобальными. Большинство глобальных банков осуществляют значительные объемы трансграничной деятельности наряду со своей деятельностью, финансируемой на местном уровне.

В целом А. Гарсия Эрреро и Д. Навиа Симон [18] отмечают, что для прибыльной работы на иностранном рынке, транснациональные банки должны иметь преимущества, недоступные местным конкурентам. Эти ожидаемые выгоды, которые можно получить при работе в иностранном финансовом секторе, как правило, обусловлены:

- факторами конкурентного преимущества;

¹⁴ Kummer C. Banking Across Borders: International Expansion Opportunities For Emerging Markets-Based Banks. URL: <https://imaa-institute.org/publications/banking-across-borders-international-expansion-opportunities-for-emerging-markets-based-banks/>

- эффективностью, которая не может быть достигнута при работе исключительно на местных рынках;
- географической диверсификацией рисков.

Причины углубления взаимодействия ТНК и ТНБ

Особенностью сферы услуг, к которой относится банковское дело, является ее зависимость от успеха в сборе, обработке и интерпретации данных. Участие клиента в предоставлении информации часто минимально, но оно крайне востребовано банками для создания стоимости и уменьшения своих рисков. Достижение этих целей зависит от того, насколько банк учитывает особенности деятельности клиента, предлагая соответствующий сервис, что, как отмечают К.Х. Лавлок и Дж.С. Йип [19], не только добавляет услуге ценность, но и обеспечивает дифференциацию, которая отличает банк от остальных. Этот подход также предоставляет кредитным организациям возможности для разработки эффективных стратегий глобализации с сервисом, который стандартизирован во всем мире, но может адаптироваться к местной специфике, что крайне удобно и привлекательно для ТНК.

Как было показано, международная деятельность компаний реального и финансового секторов взаимосвязана и направлена на повышение ее финансовой эффективности для каждой стороны, что служит основанием для дальнейшего углубления отношений между этими институтами. Одной из важных причин стремления ТНБ развивать взаимодействие с ТНК на мировых рынках является понимание банком того, что выход корпорации реального сектора в другие страны и успех там в значительной мере предопределен инновационными продуктами, которые локальные компании произвести не могут, как, возможно, и большинство иностранных конкурентов. Организация ТНК на зарубежных рынках собственного производства повышает при прочих равных финансовую эффективность продаж в связи с обычно более низкими издержками по сравнению с экспортом. Таким образом, с точки зрения ТНБ, кредитная поддержка международной деятельности ТНК представляет собой меньший кредитный риск, даже если присутствует валютный риск, которым, впрочем, вполне можно управлять. Осознание ТНК такого отношения партнерского ТНБ к ее международной экспансии позволяет корпорации реального сектора более уверенно расширять свое присутствие за пределами домашнего рынка, поскольку она уверена, что требуемое долговое финансирование и расчетное обслуживание будет обеспечено.

Реализация указанного взаимопонимания в конкретных проектах позволяет предположить, что в условиях, когда ТНК углубляют свою специализацию для повышения своей конкурентоспособности, укрепление взаимодействия с банком, основанное на уменьшении информационной асимметрии и выполнении кредитной организацией некоторых видов деятельности корпоративного казначейства, мотивирует ТНБ оказывать устойчивую и расширенную поддержку деятельности ТНК, что в конечном счете ведет к повышению финансового результата каждой стороны.

Авторы Р. Бронзини и А. Д'Игнацио [20] обращают внимание на то, что банки, открывшие филиалы за рубежом, годами накапливают большой объем информации о зарубежных странах, где они расположены. Такие нематериальные активы могут передаваться их клиентам, что помогает предприятиям окупать издержки, связанные со входом на новые рынки. При этом поток информации от банка к фирмам будет шире, чем прочнее отношения между банком и фирмой и чем дольше период интернационализации банка. То есть наиболее интенсивный обмен информацией будет происходить внутри давно сложившихся отноше-

ний между банком и фирмой, или если интернационализированный банк является основным поставщиком кредитов для фирмы и имеет свои филиалы за рубежом в течение длительного времени.

Со стороны ТНК основной причиной углубления отношений с кредитными организациями является, как отмечает банк HSBC в своем обзоре деятельности казначейств своих глобальных корпоративных клиентов¹⁵, желание последних выйти за рамки своих традиционных функций и стать стратегическим партнером бизнеса. Для этого они автоматизируют свои рутинные операции, централизуют управление другими процессами и совершенствуют свои отношения с обслуживающими их банками, количество которых резко сокращают. В сотрудничестве с остающимися банковскими партнерами приоритет отдается тем организациям, которые способны выполнять часть функций казначейства. Иными словами, мотивация углубить отношения с банком создается внутри самой компании реального сектора, которой требуется сосредоточить усилия на повышении своей конкурентоспособности через концентрацию на своих ключевых компетенциях, в связи с чем финансовая служба более всего востребована для активной работы по повышению финансовой эффективности каждого направления деятельности компании. Поэтому помощь банка в реализации этой цели очень приветствуется.

Другое дело, что и банку надо сделать многое, чтобы удовлетворить расширенные запросы корпорации и выйти за рамки традиционных операций. Но перспективы укрепления взаимодействия с корпоративным клиентом, в числе прочего на международном уровне, расширения сферы его обслуживания, обладания эксклюзивной информацией о его деятельности для увеличения в результате своих доходов и улучшения своего финансового результата мотивирует банк углублять взаимодействие с ТНК. Помимо этого, обеим сторонам важно создание репутации надежного партнера, что приводит к укреплению взаимного доверия, крайне важного во взаимоотношениях, особенно когда имеются конкурентные предложения от других кредитных организаций.

Ученые Х.А. Дегрис и С. Онгена [21] предполагают, а HSBC¹⁶ констатирует, что на практике у компаний реального и финансового секторов в результате особо доверительных отношений, выстраиваемых в течение длительного времени, факторы стоимости услуг начинают играть меньшую роль по сравнению с надежностью и устойчивостью кредитной поддержки бизнеса. Иными словами, выбор партнера осуществляется не с использованием ценового арбитража, характерного для транзакционных отношений, а на основе существенности более фундаментальных для каждой стороны факторов: стабильной кредитной поддержки для компании реального сектора и широких, прочных и долговременных отношений с фирмой для банка. Оба подхода проистекают из необходимости преследования долговременных целей по созданию стоимости в своем бизнесе.

В результате можно сделать вывод о взаимозависимости ТНК и ТНБ, которая состоит в том, что ключевым моментом в организации кредитных отношений между ними является обусловленность готовности банка предоставить ссуду и определения в дальнейшем ее параметров объемом информации о бизнесе, получаемой от заемщика. В транзакционных отношениях, предусматривающих разовые сделки без продолжения сотрудничества,

¹⁵ Patel C., Brunschwig K. Treasury Pulse Survey.
URL: <https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/innovation/treasury-pulse-survey>

¹⁶ HSBC Trade Pulse Survey Global results. HSBC, 2025, 21 p.
URL: <https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/macro-outlook/trade-pulse-survey>

обычно достаточно финансовой отчетности и бизнес-плана. Для организации более основательного и длительного сотрудничества требуется на порядок более глубокая информация о текущей деятельности компании и ее перспективах. Во многих случаях компании не готовы к предоставлению таких конфиденциальных данных, а банки в связи с сильной информационной асимметрией не могут адекватно оценить риск возврата средств и предлагают достаточно жесткие условия кредита или отказывают в нем. Именно на эту особенность кредитных организаций обращают внимание А. Малдер и Г. Вестерхейс, отмечающие [22], что банки отличаются от производственных фирм по характеру своей продукции, которая является информационно-интенсивной. Поэтому доверие и доступ к информации имеют для них решающее значение для развития отношений с клиентами.

Таким образом уменьшение информационной асимметрии выступает ключевым аспектом сотрудничества, баланс по которому находится при обмене компанией полной информации о бизнесе на готовность банка оказывать ей устойчивую кредитную поддержку. В этом случае компания может успешно развиваться с помощью долгового финансирования, несмотря на внешнюю турбулентность и фазы экономического цикла, а банк, корректно оценивая ее перспективы, может адекватно оценить риски, что, как правило, означает более низкие резервы на потери по ссуде, а также более комплексное обслуживание, в том числе оказание услуг, выходящих за рамки традиционных, которые востребованы корпоративным казначейством. Основанную на этих факторах определенную изолированность компаний реального сектора, имеющих партнерские отношения с банками, от кредитного кризиса отмечают в своих исследованиях на примерах деятельности банков в разных странах Г. Хименес, С. Онгена, Х.-Л. Пейдро и Х. Саурина Салас [23], Э. Сетте и Дж. Гобби [24].

В результате взаимозависимость трансформируется во взаимодополняемость и взаимную выгоду. В международных операциях эти факторы приобретают особую важность. А. Гарсия Эрреро и Д. Навиа Симон [18] подчеркивают, что, как только банк установил партнерские отношения с фирмой, он получает конкурентное преимущество в обслуживании операций этой фирмы, что является следствием важности информации в банковском бизнесе.

Современная практика взаимодействия ТНК и ТНБ

Обеспечение дохода акционеров выше стоимости их капитала, то есть генерация экономической прибыли, всегда является актуальной задачей, особенно когда конкуренция усиливается, а экономика растет низкими темпами. Для глобального банковского сектора она усложнена тем, что его усредненные показатели отношения рыночной цены акций к капиталу и прибыли одни из самых низких по сравнению с другими отраслями, а рентабельность капитала в глобальной банковской индустрии балансирует на уровне его стоимости и есть предпосылки для ухудшения финансового результата сектора в ближайшие годы¹⁷.

Наиболее передовые кредитные организации стараются решать эту проблему созданием для корпоративных клиентов наибольших удобств для пользования банковским сервисом для увеличения объема его продаж, а также предоставлением новых, востребованных корпоративными казначействами услуг. В качестве примера можно привести американский Citi банк, один из крупнейших банков мира по активам и международному присутствию. Банк создал глобальную платформу CitiConnect для передачи и преобразования файлов

¹⁷ Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. McKinsey & Company, 2025, 59 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

через API (прикладные программные интерфейсы), которая эффективно интегрирует банковскую систему непосредственно в бизнес-процессы и экосистемы корпоративных клиентов, такие как бухгалтерские программы, ERP (системы планирования ресурсов компании), TMS (системы управления казначейскими операциями) и др., что освобождает финансовые службы ТНК от рутинной работы. С помощью этой платформы Citi обеспечивает своим корпоративным клиентам доступ к услугам управления денежными средствами в более чем 90 странах и более чем в 100 валютах с круглосуточной поддержкой¹⁸. Важным компонентом связанности банка с корпорациями является аутсорсинг им некоторых направлений работы их казначейств, что увеличивает доходы банка.

Приоритет высококачественного и финансово эффективного обслуживания ТНК по всему миру заставил Citi подчинить продуктовые и географические подразделения клиентскому, чтобы внимание банка было сосредоточено на генерации прибыли от взаимодействия с корпорацией не в отдельно взятой стране или по продукту, а в рамках операций с ней по всему миру. Ключевым принципом, определяющим стратегию корпоративного банковского обслуживания Citi банка, является завоевание как можно большей доли в кошельке клиента, предназначенного для покупки банковского сервиса. Это подразумевает изыскание всесторонней информации о бизнесе клиента и получение знаний о его потребностях, что обеспечивает понимание того, какой сервис, с каким уровнем риска и в какой локации необходим корпорации в данный момент. В свою очередь, данный подход в значительной мере нивелирует мотивацию клиента заниматься ценовым арбитражем востребованной услуги у других банковских провайдеров [23], которые могут не знать реального положения дел в ТНК, что приводит к неадекватной ему цене или отказу от предоставления услуги. Соответственно изменилась и структура управления глобальными банковскими отношениями, как это показано на *рис. 3*.

Испанский банк BBVA, один из лучших в испаноговорящем мире, предусматривает¹⁹ в своем стратегическом цикле 2025–2029 гг. реализацию ориентированной на корпоративного клиента модели, которая стимулирует его международный рост, оптимизирует финансовое управление и укрепляет его устойчивость в условиях меняющейся экономической ситуации. Банк стремится предлагать глобальные решения и глубокий отраслевой подход с реализацией их специализированными командами банка.

Британский HSBC указывает²⁰ на привлекательность для корпоративных казначейств встроенного финансирования, когда при нехватке ликвидности или необходимости ее направления на другие важные цели банк автоматически ее предоставляет на заранее согласованных рамочных условиях. HSBC также обнаружил корреляцию между оптимизацией банковских отношений и централизацией казначейских функций, которые включают сокращение количества обслуживающих ТНК банков и автоматизацию внутренних операций казначейства с передачей части из них на аутсорсинг банкам. В результате эти меры позволяют снизить издержки казначейства и высвободить более 140 часов в месяц для работы по содействию в создании стоимости в компании.

¹⁸ Driving Corporate Client Success In Real-Time: Q&A With Citi's Naveed Anwar. Global Finance, 2025.
URL: <https://gfmag.com/award/winner-insights/driving-corporate-client-success-in-real-time-qa-with-citis-naveed-anwar/>

¹⁹ BBVA, Companies' Strategic Partner. BBVA, 2025.
URL: <https://www.bbva.com/en/enterprises/bbva-companies-strategic-partner/>

²⁰ Treasury pulse 2025: insights into treasury excellence. HSBC, 2025, 29 p.
URL: <https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/innovation/treasury-pulse-survey>

Аналитическая служба IBM по созданию стоимости в бизнесе в своем глобальном обзоре банковского и финансового секторов в 2025 г. подчеркивает²¹, что рост сегмента встроенного финансирования предоставляет банкам уникальную возможность укрепить свое присутствие на рынке за пределами традиционных каналов. Управление банком ликвидностью компании имеет разную эффективность в зависимости от транзакционного подхода и более широких отношений между ними, то есть от того, банк нанимают только для управления денежными средствами или, помимо этого, имеется много других операций, как это показано на *рис. 4*.

Американский банк J.P. Morgan, признанный в 2025 г. (как и HSBC) лучшим корпоративным банком в мире, компанией CRISIL Coalition Greenwich, дочерней организацией корпорации S&P Global, показывает²², как внедрение его платежного решения Mobility Payment Solutions финансовым подразделением группы IVECO позволило создать платежный центр с расширенными функциями, что обогатило ее цифровую экосистему. В частности, усовершенствованная платформа IVECO PAY предлагает договорные цены для всех дочерних компаний, в итоге снижаются затраты за счет использования преимуществ оптовых закупок; платформа обеспечивает улучшенный цифровой опыт взаимодействия с клиентами при управлении платежами; повышает качество сверки расчетов, что увеличивает эффективность соответствующих процессов и точность финансовой отчетности; с помощью платежного решения IVECO создала масштабируемую платформу, готовую удовлетворить меняющиеся потребности в сфере мобильности, что дает возможность разрабатывать новые услуги и в конечном счете новые бизнес-модели. Применение Mobility Payment Solutions компанией Almarai, известным на Ближнем Востоке и в Северной Африке производителем продуктов питания и напитков, сократило ее транзакционные издержки и экономит время, позволяя сотрудникам сосредоточиться на высокоэффективной работе, а не на управлении платежами. По оценкам компании, с момента автоматизации ключевых рабочих процессов в J.P. Morgan Payments время, затрачиваемое на обработку платежей, сократилось на 20–30%.

Обобщенное представление о влиянии указанных партнерских отношений ТНК и ТНБ на прибыль банка продемонстрировано на *рис. 5*.

Глобальные операции транснациональных банков увеличивают объем прибыли за счет роста их масштаба, но одновременно снижается маржа между стоимостью привлекаемого фондирования и доходами по долговому финансированию. Данное положение дел объясняется интересом вкладчиков к размещению средств у надежной кредитной организации даже по более низкой процентной ставке, чем у локальных конкурентов, а также знанием ТНБ рисков своих заемщиков лучше других участников рынка кредитования, что позволяет предлагать более умеренную стоимость ссуды. В результате все участники сделки остаются довольными ее условиями.

Заключение

Исследование позволяет сделать вывод о том, что современная практика взаимодействия транснациональных компаний и банков характеризуется следующими особенностями.

²¹ 2025 Global Outlook for Banking and Financial Markets. IBM Institute for Business Value, 2025, 56 p. URL: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/115dcc7faf363f21>

²² Award-winning solution. J.P. Morgan, 2025. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/embedded-finance-baas/iveco-payment-hub>

- Углубление специализации мотивирует ТНК усиливать взаимодействие с ТНБ для обеспечения более надежной кредитной поддержки и передачи банку на аутсорсинг части направлений работы корпоративной финансовой службы.
- Увеличение требований регуляторов и конкуренции со стороны цифровых провайдеров банковских услуг, а также один из самых низких среди отраслей мировой экономики показателей рыночной капитализации банков по отношению к их капиталу и прибыли заставляет наиболее передовые ТНБ резко повысить автоматизацию своих операций и создать наиболее комфортные условия по обслуживанию корпоративных клиентов с выполнением части работы корпоративной финансовой службы во всех местах деятельности ТНК для повышения своих доходов и прибыли.
- Решение внутренних задач ТНК и ТНБ мотивирует их на долговременное взаимодействие, в рамках которого усиливается их взаимосвязь (конфиденциальная информация в обмен на устойчивую кредитную поддержку и всестороннее банковское обслуживание), которая трансформируется во взаимодополняемость и далее во взаимозависимость. Последняя проявляется в позитивной коннотации, когда каждая сторона в результате может сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях и предложить партнеру больший объем возможностей и более глубокое сотрудничество, которое выливается в улучшение финансового результата каждой стороны.

Таблица 1

Глобальная интеграция в секторах обрабатывающей промышленности в 2023 г., %

Table 1

Global integration in manufacturing sectors in 2023, percentage

Производственный сектор	Доля глобальной производственной интеграции в соответствующей отрасли	Доля в ней развитых стран	Доля в ней стран Восточной Азии	Доля в ней стран Южной Азии
Химические продукты	40	45	37	27
Электрическое оборудование	39	47	38	15
Машиностроение	49	57	45	31
Пластмассы и резина	50	62	39	28
Точные инструменты	46	48	47	29
Текстиль и одежда	18	26	14	5
Транспорт и автомобили	36	41	23	14

Источник: авторская разработка на основе данных: Key statistics and trends in international trade 2024: Trade growth amid volatility and ongoing uncertainties. UNCTAD, 2025, 59 p.
 URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf

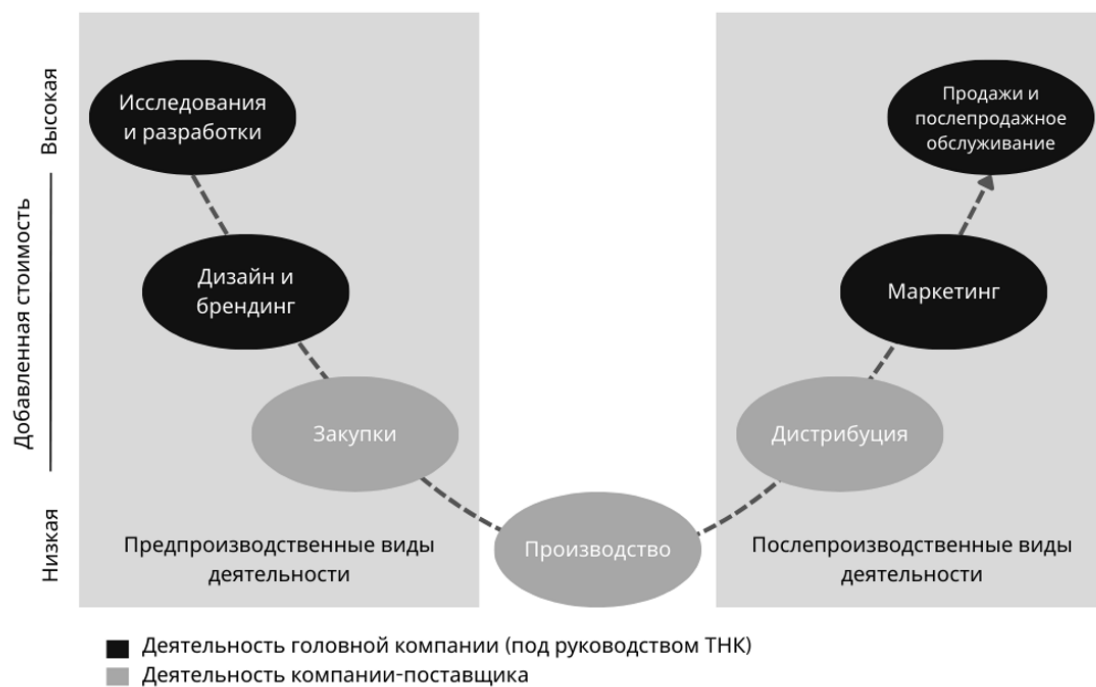
Source: Authoring, based on data: Key statistics and trends in international trade 2024: Trade growth amid volatility and ongoing uncertainties. UNCTAD, 2025, 59 p.
 URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf

Рисунок 1

Распределение добавленной стоимости по направлениям деятельности в глобальных цепочках создания стоимости

Figure 1

Distribution of added value by activity in global value chains



Источник: [25]

Source: [25]

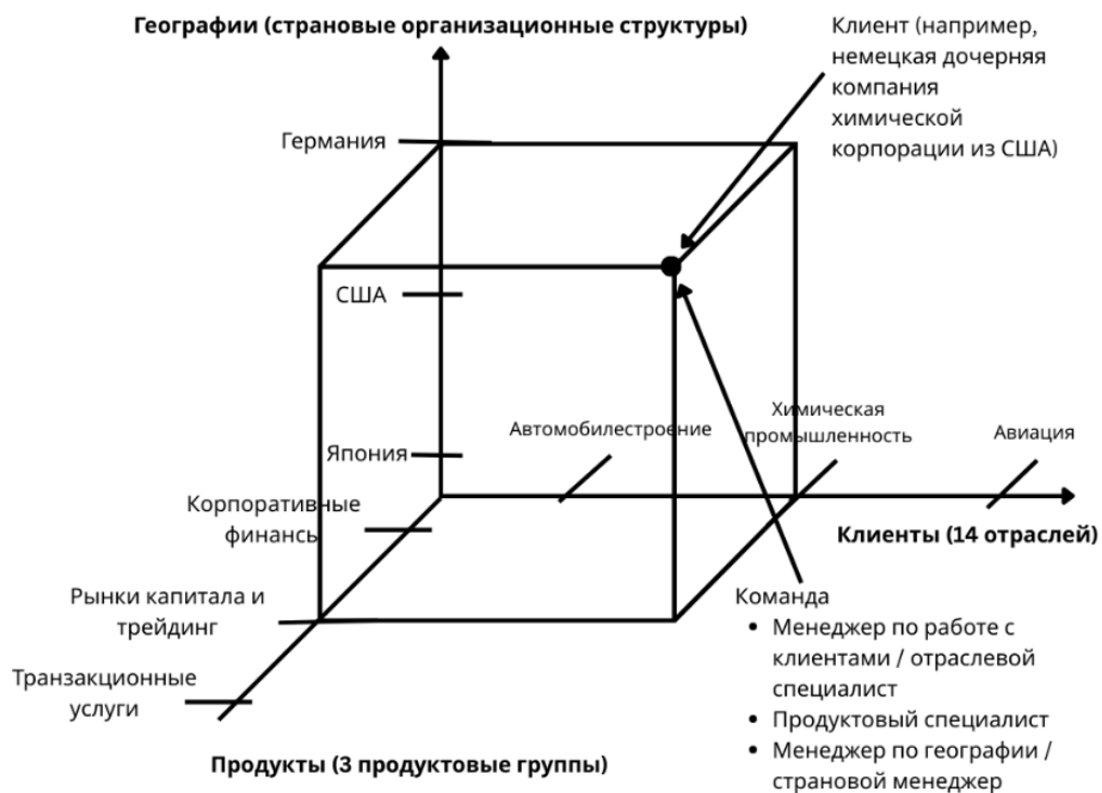
Рисунок 2
SWOT-анализ аутсорсинга

Figure 2
SWOT analysis of outsourcing

Сильные стороны	Слабые стороны
- Разгрузка бизнеса от второстепенных операций и возможность сосредоточиться только на тех, которые приносят прибыль. - Гибкая работа с аутсорсерами — можно привлекать такое их количество, которое необходимо «здесь и сейчас». - Минимизация ошибок в тех задачах, которые не терпят неточностей и поверхностной работы. - Повышение соотношения цена/качество передаваемых на аутсорсинг материалов, компонентов и услуг	- Низкая оперативность реагирования на чрезвычайные ситуации. - Потеря контроля над ходом процесса, передаваемого на аутсорсинг. • Высокие затраты на коммуникацию и координацию с аутсорсером • Культурные барьеры, регуляторные и правовые риски в стране аутсорсера
Возможности	Угрозы
- Улучшении потребительских свойств конечного продукта - Уменьшение сроков выполнения проекта, что позволяет параллельно вести большее количество проектов. - Экономия операционных затрат и инвестиций на непрофильных направлениях деятельности	- Вероятность утечки конфиденциальной информации, знаний или технологий - Снижение стратегической согласованности - Риски контроля качества по передаваемым на аутсорсинг материалам и компонентам

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3**Организация управления отношениями банка Citi с ТНК****Figure 3****Organization of Citi bank's relationship management with MNCs**

Источник: [23]

Source: [23]

Рисунок 4

Совокупный доход банка только от управления ликвидностью и когда оно сочетается с выполнением других заданий казначейства

Figure 4

Total bank revenue from liquidity management alone and when combined with other treasury tasks

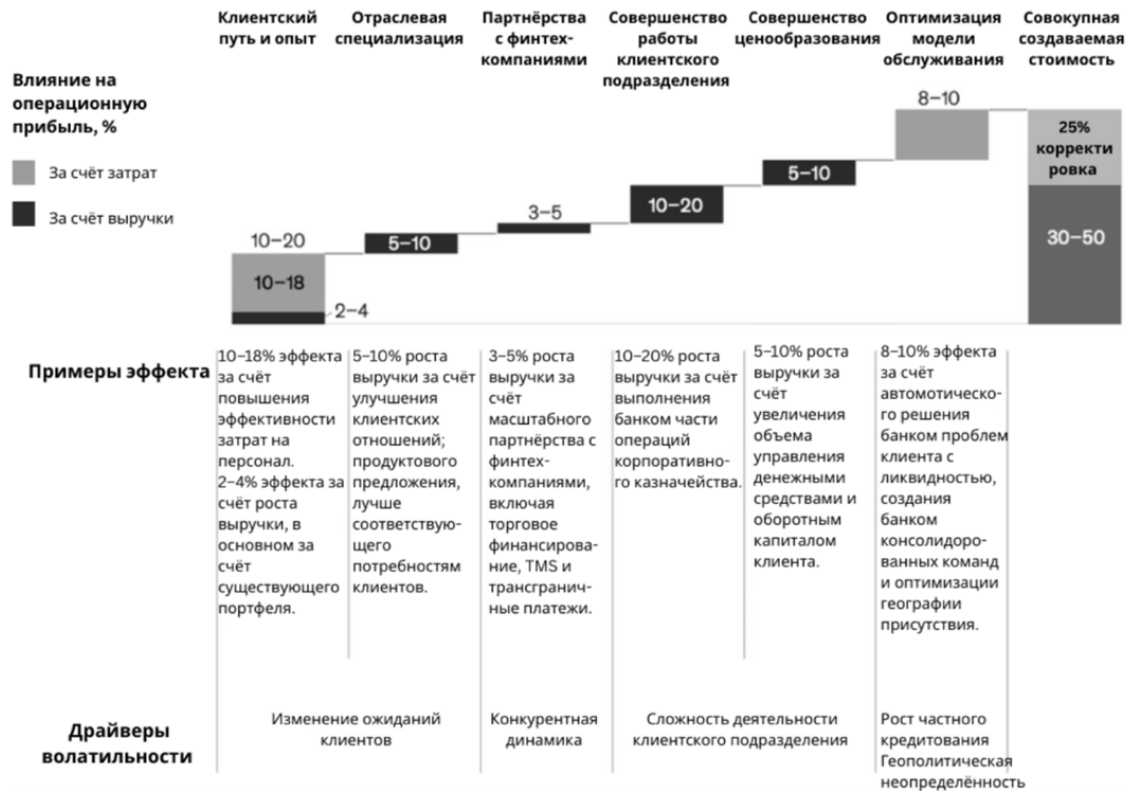


Источник: Charting a path to increasing transaction banking value by 50 percent. McKinsey & Company, September 2025, 13 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/charting-a-path-to-increasing-transaction-banking-value-by-50-percent>

Source: Charting a path to increasing transaction banking value by 50 percent. McKinsey & Company, September 2025, 13 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/charting-a-path-to-increasing-transaction-banking-value-by-50-percent>

Рисунок 5
Влияние отношений с компаний на прибыль банка

Figure 5
Impact of company relationships on bank profit



Источник: Charting a path to increasing transaction banking value by 50 percent. McKinsey & Company, September 2025, 13 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/charting-a-path-to-increasing-transaction-banking-value-by-50-percent>

Source: Charting a path to increasing transaction banking value by 50 percent. McKinsey & Company, September 2025, 13 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/charting-a-path-to-increasing-transaction-banking-value-by-50-percent>

Список литературы

1. Cheptea A., Gaulier G., Zignago S. World Trade Competitiveness: A Disaggregated View by Shift-Share Analysis. *CEPII, Working Paper*, 2005, no. 2005-23, 51 p.
URL: https://www.cepii.fr/pdf_pub/wp/2005/wp2005-23.pdf
2. Gaulier G., Santoni G., Taglioni D., Zignago S. Market shares in the wake of the global crisis: The quarterly export competitiveness database. *Banque de France. Document de travail*, 2013, no. 472, 42 p.
3. Шаповалов В.В. Глобальная конкуренция транснациональных корпораций и финансово-промышленных групп на основе нововведений // Экономические системы. 2008. № 2. С. 58–62. EDN: SXUZCL
4. Смирнов В.Д. Изменения в финансовой функции компаний // Мир новой экономики. 2021. Т. 15. № 3. С. 56–68. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-3-56-68 EDN: FKCPFB
5. Смирнов В.Д. Преобразование финансовой функции корпораций // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 341–360.
DOI: 10.18334/vines.13.1.117053 EDN: ZJGGCP
6. Caparusso J.C., Chen Y., Dattels P. et al. Post-Crisis Changes in Global Bank Business Models: A New Taxonomy. *IMF Working Paper*, 2019, vol. 2019, iss. 295.
DOI: 10.5089/9781513522883.001
7. Berger A., DeYoung R., Genay H., Udel G. Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance. *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, 2000, vol. 3.
8. de Paula L.F. Expansion strategies of banks: Does size matter? *Nova Economia*, 2002, vol. 12, iss. 2, pp. 133–146.
9. Hsieh M.-F., Shen C.-H., Lee J.-S. Factors influencing the foreign entry mode of Asian and Latin-American banks. *The Service Industries Journal*, 2010, vol. 30, iss. 14, pp. 2351–2365.
DOI: 10.1080/02642060802641567
10. Gorshkov V. Foreign Entry of Asian Banks into the Russian Market. *The Bulletin of Kaichi International University*, 2019, vol. 18, pp. 67–85. DOI: 10.24581/kaichi.18.0_67
11. Argimón I. Spanish Banks' Internationalisation Strategy: Characteristics and Comparison. *Banco de Espana. Economic Bulletin*, 2019.
URL: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/19/T1/descargar/Files/be1901-art1e.pdf>
12. Buch C.M. Why Do Banks Go Abroad? – Evidence from German Data. *Kiel Working Paper*, 1999, no. 948, 38 p.
13. Gorshkov V. Foreign Banking in Russia: An Analysis of Inward-Outward Expansion. *The Journal of Comparative Economic Studies*, 2013, vol. 8, pp. 77–107.
14. Claessens S. Global Banking: Recent Developments and Insights from Research. *Review of Finance*, 2017, vol. 21, iss. 4, pp. 1513–1555. DOI: 10.1093/rof/rfw045

15. Clarke G.R.G., Cull R., Martinez Peria M.S. Does foreign bank penetration reduce access to credit in developing countries? Evidence from asking borrowers. *World Bank Policy Research Working Paper*, 2001, no. 2716. DOI: 10.1596/1813-9450-2716
16. Kindleberger C.P. International banks as leaders or followers of international business: An historical perspective. *Journal of Banking & Finance*, 1983, vol. 7, iss. 4, pp. 583–595. DOI: 10.1016/0378-4266(83)90018-3
17. McCauley R.N., Ruud J.S., Wooldridge P.D. Globalising international banking. *BIS Quarterly Review*, 2002, pp. 41–51.
18. García Herrero A., Navia Simón D. Do we know why banks go to emerging countries and what is the impact for the home country?: A survey. BIS, 2006.
URL: https://www.bis.org/repofficepubl/arpresearch_fs_200806.07.pdf
19. Lovelock C.H., Yip G.S. Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 1996, vol. 38, iss. 2, pp. 64–86. EDN: CFMFDR
20. Bronzini R., D'Ignazio A. Bank internationalization and firm exports: Evidence from matched firm-bank data. *Temi di discussione (Economic working papers)*, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area, 2016, vol. 1055, 52 p.
21. Degryse H., Ongena S. Bank-firm relationships and international banking markets. *International Journal of the Economics of Business*, 2002, vol. 9, iss. 3, pp. 401–417. DOI: 10.1080/1357151021000010000A
22. Mulder A., Westerhuis G. The determinants of bank internationalisation in times of financial globalisation: Evidence from the world's largest banks, 1980–2007. *Business History*, 2015, vol. 57, iss. 1, pp. 122–155. DOI: 10.1080/00076791.2014.977874
23. Jiménez G., Ongena S., Peydró J.-L., Saurina J. Do Demand or Supply Factors Drive Bank Credit, In Good and Crisis Times? *Economic Working Paper Series*, 2017, no. 1567.
24. Sette E., Gobbi G. Relationship Lending During a Financial Crisis. *Journal of the European Economic Association*, 2015, vol. 13, iss. 3, pp. 453–481. DOI: 10.1111/jeea.12111
25. Qiang C.Z., Liu Y., Steenberg V. An Investment Perspective on Global Value Chains. Washington, DC, World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4848-1683-3

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

MODERN PRACTICE OF INTERACTION BETWEEN TRANSNATIONAL COMPANIES AND BANKS

DOI: <https://doi.org/10.24891/aajgik>EDN: <https://elibrary.ru/aajgik>**Vladimir D. SMIRNOV**

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation

e-mail: vdsmirnov@fa.ru

ORCID: 0000-0002-1243-5349

Article history:

Article No. 24/2026

Received 14 Jan 2026

Accepted 16 Mar 2026

Available online

29 Jun 2026

JEL Classification: F23**Keywords:**competitiveness, cost,
specialization,
diversification,
corporations**Abstract****Subject.** Interaction between transnational companies of the real and financial sectors of the global economy in contemporary conditions.**Objectives.** To identify the characteristics of current practices in the interaction between transnational companies and banks.**Methods.** Methods of comparative analysis, institutional and functional approaches were used, along with elements of empirical generalization.**Results.** The intensification of international competition and the activation of innovative technological processes are forcing transnational corporations of the real sector (TNCs) to deepen their specialization and outsource those areas of activity that do not differentiate their finished products from those of their competitors in their target markets. Transnational banks (TNBs), by contrast, are striving to become universal institutions that provide their corporate clients with all types of banking services globally to support their operations worldwide, as well as to perform some of the functions of corporate financial departments. Addressing these challenges motivates TNCs and TNBs to engage in sustained and long-term interaction.**Conclusions and Relevance.** The interconnection between TNCs and TNBs is strengthening (confidential information in exchange for stable credit support and comprehensive banking services), which is transforming into complementarity and subsequently into interdependence. The latter manifests itself in a positive connotation: as a result, each party can focus on its core competencies and offer the partner a greater range of opportunities and deeper collaboration, which leads to an improvement in the financial performance of each party. The results may prove useful for further theoretical and applied research on this topic, as well as for practical organizations.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Smirnov V.D. Modern practice of interaction between transnational companies and banks. *Finance and Credit*, 2026, iss. 6, pp. 4–27. DOI: 10.24891/aajgik EDN: AAJGIK

References

1. Cheptea A., Gaulier G., Zignago S. World Trade Competitiveness: A Disaggregated View by Shift-Share Analysis. *CEPII, Working Paper*, 2005, no. 2005-23, 51 p.
URL: https://www.cepii.fr/pdf_pub/wp/2005/wp2005-23.pdf

2. Gaulier G., Santoni G., Taglioni D., Zignago S. Market shares in the wake of the global crisis: The quarterly export competitiveness database. *Banque de France. Document de travail*, 2013, no. 472, 42 p.
3. Shapovalov V.V. [Global competition of transnational corporations and financial-industrial groups based on innovations]. *Ekonomicheskie sistemy*, 2008, no. 2, pp. 58–62.
EDN: SXUZCL
4. Smirnov V.D. [Changes in the financial function of companies]. *Mir novoi ekonomiki*, 2021, vol. 15, no. 3, pp. 56–68. DOI: 10.26794/2220-6469-2021-15-3-56-68 EDN: FKCPFB
5. Smirnov V.D. [Transforming the corporate finance function]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 341–360. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117053
EDN: ZJGGCP
6. Caparusso J.C., Chen Y., Dattels P. et al. Post-Crisis Changes in Global Bank Business Models: A New Taxonomy. *IMF Working Paper*, 2019, vol. 2019, iss. 295.
DOI: 10.5089/9781513522883.001
7. Berger A., DeYoung R., Genay H., Udel G. Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance. *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, 2000, vol. 3.
8. de Paula L.F. Expansion strategies of banks: Does size matter? *Nova Economia*, 2002, vol. 12, iss. 2, pp. 133–146.
9. Hsieh M.-F., Shen C.-H., Lee J.-S. Factors influencing the foreign entry mode of Asian and Latin-American banks. *The Service Industries Journal*, 2010, vol. 30, iss. 14, pp. 2351–2365.
DOI: 10.1080/02642060802641567
10. Gorshkov V. Foreign Entry of Asian Banks into the Russian Market. *The Bulletin of Kaichi International University*, 2019, vol. 18, pp. 67–85. DOI: 10.24581/kaichi.18.0_67
11. Argimón I. Spanish Banks' Internationalisation Strategy: Characteristics and Comparison. *Banco de Espana. Economic Bulletin*, 2019.
URL: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/19/T1/descargar/Files/be1901-art1e.pdf>
12. Buch C.M. Why Do Banks Go Abroad? – Evidence from German Data. *Kiel Working Paper*, 1999, no. 948, 38 p.
13. Gorshkov V. Foreign Banking in Russia: An Analysis of Inward-Outward Expansion. *The Journal of Comparative Economic Studies*, 2013, vol. 8, pp. 77–107.
14. Claessens S. Global Banking: Recent Developments and Insights from Research. *Review of Finance*, 2017, vol. 21, iss. 4, pp. 1513–1555. DOI: 10.1093/rof/rfw045
15. Clarke G.R.G., Cull R., Martinez Peria M.S. Does foreign bank penetration reduce access to credit in developing countries? Evidence from asking borrowers. *World Bank Policy Research Working Paper*, 2001, no. 2716. DOI: 10.1596/1813-9450-2716
16. Kindleberger C.P. International banks as leaders or followers of international business: An historical perspective. *Journal of Banking & Finance*, 1983, vol. 7, iss. 4, pp. 583–595.
DOI: 10.1016/0378-4266(83)90018-3

17. McCauley R.N., Ruud J.S., Wooldridge P.D. Globalising international banking. *BIS Quarterly Review*, 2002, pp. 41–51.
18. García Herrero A., Navia Simón D. Do we know why banks go to emerging countries and what is the impact for the home country?: A survey. BIS, 2006.
URL: https://www.bis.org/repofficepubl/arpresearch_fs_200806.07.pdf
19. Lovelock C.H., Yip G.S. Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 1996, vol. 38, iss. 2, pp. 64–86. EDN: CFMFDR
20. Bronzini R., D'Ignazio A. Bank internationalization and firm exports: Evidence from matched firm-bank data. *Temi di discussione (Economic working papers)*, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area, 2016, vol. 1055, 52 p.
21. Degryse H., Ongena S. Bank-firm relationships and international banking markets. *International Journal of the Economics of Business*, 2002, vol. 9, iss. 3, pp. 401–417.
DOI: 10.1080/1357151021000010000A
22. Mulder A., Westerhuis G. The determinants of bank internationalisation in times of financial globalisation: Evidence from the world's largest banks, 1980–2007. *Business History*, 2015, vol. 57, iss. 1, pp. 122–155. DOI: 10.1080/00076791.2014.977874
23. Jiménez G., Ongena S., Peydró J.-L., Saurina J. Do Demand or Supply Factors Drive Bank Credit, in Good and Crisis Times? *Economic Working Paper Series*, 2017, no. 1567.
24. Sette E., Gobbi G. Relationship Lending During a Financial Crisis. *Journal of the European Economic Association*, 2015, vol. 13, iss. 3, pp. 453–481. DOI: 10.1111/jeea.12111
25. Qiang C.Z., Liu Y., Steenberg V. An Investment Perspective on Global Value Chains. Washington, DC, World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4848-1683-3

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.