

## Направления стратегии транснациональных банков

### УГЛУБЛЕНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

*А.Н. Зеленюк*

Интенсивные процесс глобализации мирового хозяйства охватывают сферу производства, предоставления услуг, а также торговли. В результате по мере того, как международная торговля и движение капиталов выходят на новый уровень, крупные компании с глобальной ориентацией все чаще принимают решения, предполагающие расширение коммерческих и производственных операций в различных странах. Хотя только немногие транснациональные компании (ТНК) оторвались от стран своего происхождения, тенденция к созданию наднациональных (глобальных) корпораций бесспорна. Сегодня десяти крупнейших американских ТНК, среди которых IBM, Xerox, Hewlett-Packard и др., продают за границей гораздо больше продукции, чем в США. С конца XX в. одна из крупнейших корпораций США General Motors получает за рубежом 70% своих прибылей.<sup>1</sup>

УДК 339.732  
ББК 65.268  
3-488

Компании, действующие в глобальном масштабе, то есть глобальные компании, ставят перед правительствами отдельных стран очень сложные вопросы, связанные с воздействием этих компаний на экономическое развитие, как в стране базирования, так и за рубежом. Глобализация деятельности ТНК позволяет им рациональнее организовывать научно-технические исследования и лучше использовать их результаты. Если прежде ТНК стремились иметь «изолированные и действующие самостоятельно владения» в различных странах, то сегодня они пытаются направить усилия всех своих филиалов и дочерних компаний в общее русло, на региональном и глобальном уровне.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> The Stateless Corporation// Business week.-N.Y., 1990.- May 14, N 3152, p.52-59. 53

<sup>2</sup> Ibid. 1990.- May 14, N 3152, P. 55.



В рамках процесса глобализации к традиционному международному разделению труда, противопоставлявшему производителей сырья и индустриально развитые государства, добавляется новое международное разделение труда, противопоставляющее производителей массовой промышленной продукции производителям высокотехнологичных продуктов и услуг. Новое разделение труда на мировом рынке связано с овладением знанием. Оно поддерживалось наиболее мощными государствами, несмотря на проблемы занятости, которые новое международное разделение труда породило в некоторых индустриально развитых государствах. Углубился процесс консолидации международных рынков, что привело во многих секторах к формированию мировых олигополий, доминирующие позиции в которых занимают транснациональные корпорации небольшого числа наиболее передовых в технологическом отношении промышленно развитых стран.

В рамках нового международного разделения труда трудоемкие производства, не требующие квалифицированной рабочей силы, размещаются в развивающихся странах независимо от степени технологичности конечного продукта. Это приводит к росту внутрифирменной торговли, расширению экспорта промышленной продукции из развивающихся стран. Новое международное разделение труда распространяет в мировых масштабах доминирование интеллектуального труда над ручным, усиливает необходимость защиты интеллектуальной собственности. В новом разделении труда между странами на мировом рынке также возрастает значение услуг, использующих современные технологии (транспорт, банки и страхование, услуги предприятиям), доля которых в международной торговле растет. Промышленно развитые государства занимают в этих отраслях ведущие позиции и требуют их либерализации от развивающихся стран.<sup>3</sup>

Наблюдаются определенные сдвиги и в организации и управлении ТНК. Компании, действующие во многих государствах, прекращают полностью отождествлять себя с каким-либо отдельным государством, стремятся считаться «своими» в других странах. Не меняя национальной принадлежности, такие транснациональные компании совершенствуют структуру управления, в рамках которой ведущие менеджеры, отвечающие за деятельность фирмы в отдельных регионах, включая разработку новой продукции, организацию выпуска и продаж готовых изделий во многих государствах мира, отчитываются перед высшим менеджментом, который решает все возникающие проблемы и разногласия. Центральный менеджмент частично отказался от управления деталями операций, решая лишь вопросы стратегического характера, включая вопросы распределения финансовых средства, а также кадровые вопросы. Происходящие изменения выразил один из европейских

---

<sup>3</sup> Le Masne P. Savoir et technologie, structures fortes d'échange international et nouvelles formes de la division internationale du travail // *Economie appliquée*. - P., 2002. - T. 55, N 4. - P.35-60.

предпринимателей – «старомодная матричная структура управления слишком забюрократизирована, дорогостоящая и неповоротлива и не соответствует условиям современного рынка».<sup>4</sup>

Реализация стремления к созданию транснациональных корпораций сталкивается с определенными барьерами. Например, яркие споры о том, насколько компании являются национальной принадлежностью государства, начались два десятилетия назад в США. Один из профессоров Гарвардской школы бизнеса – Р. Рейч – выразил мнение, что фирмы, которые связали свое будущее с операциями за рубежом, не имеют права использовать льготный налоговый режим и получать государственное финансирование расходов на научные исследования и разработки. При этом фирмы иностранных государств, ведущие операции в США, высказывают мнение, что, инвестируя существенные денежные средства в развитие и совершенствование новейших технологий, они имеют право получать государственную поддержку, получать государственные контракты и пользоваться всеми теми же правами, как и американские компании. Для принятия окончательного мнения по данному вопросу, чтобы определить действительное воздействие различных транснациональных корпораций на экономику отдельных государств, необходимо проведение тщательного анализа. Мы исходим из того, что операции транснациональных компаний на мировом рынке могут содействовать стране базирования в развитии объемов продаж готовой продукции и услуг, а также обеспечивать поддержание занятости и контроль над основными, базисными технологиями научно-технического прогресса. С другой стороны, подобные процессы ведут к сокращению занятости в стране базирования, ухудшают платежный баланс страны, что является предметом справедливой критики. Тем не менее, между странами-реципиентами иностранных инвестиций разворачивается конкуренция за то, чтобы захватить как можно большую долю из объема в 150 млрд долл., которую транснациональные компании вкладывают каждый год за пределами государств базирования.<sup>5</sup> Транснациональные корпорации изыскивают пути и средства, чтобы выбрать государства, предоставляющие самые благоприятными условиями и высоко квалифицированных рабочих и служащих. Те же государства, которые по различным причинам ограждают деятельность иностранных компаний и не создают им благоприятных условий, столкнутся с реальностью замедления экономического роста и снижения жизненного уровня населения.

### ГЛОБАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКОВ

Вслед за развитием глобализации производственных и торговых компаний расширяются масштабы деятельности структур, обеспечивающих функционирование финансового обеспечения деятельности субъектов рынка. В первую очередь речь идет о банках. Ныне все крупные первоклассные мировые банки организуют

<sup>4</sup> The Statteless Corporation// Business week.-N.Y., 1990.- May 14, N 3152, p..58

<sup>5</sup> The Statteless Corporation// Business week.-N.Y., 1990.- May 14, N 3152, p.59.



деятельность в глобальном масштабе, становятся транснациональными банками (ТНБ), их операции активно выходят из пределов страны базирования. Последние 3-4 десятилетия были годами глобализации деятельности банков, сопровождавшейся резким обострением конкуренции между ними. Американские транснациональные банки (ТНБ), которые десятилетиями господствовали на международных финансовых рынках, вынуждены теперь отступать под напором японских и западноевропейских конкурентов. «Глобальный банковский бизнес объемом в несколько десятков трлн долл. превратился в арену острой международной борьбы».<sup>6</sup>

Проблемы разработки и выбора стратегии в последние 2-3 десятилетия занимают важную роль в операционной активности банков, привлекая силы экспертов в области банковских стратегий и экономистов. В число определяющих проблем входит определение методик максимизации прибыли, возможности и целесообразность повышения объема акционерного капитала, укрепление позиций на рынке, и – что очень важно – получение статуса транснационального банка.

При этом мы должны констатировать, что и понятие «стратегия» входит в число дискуссионных. Многие экономисты не могут прийти к единому мнению, в чем его сущность. В трудах М.Портера основная задача стратегии банков сведена к поиску конкурентных преимуществ. По его мнению, данные преимущества формируются и развиваются путем разработки и освоения инноваций и решающих структурных сдвигов в банковских операциях. Они базируются на системе ценностей, которая охватывает основные формы банковской деятельности, и которые связаны с изготовлением и применением товара. Выработанная в трудах М. Портера модель «диамант» дает фирме возможность четко очертить конкурентные преимущества на рынке, а также выявить и имеющиеся относительные слабости. Благодаря этой модели компания может исследовать связи между факторами производства, объемом и структурой спроса и направлением деятельности фирмы, ее рыночной политикой стратегией и развитием конкурентных преимуществ.<sup>7</sup>

С нашей точки зрения, конкурентные преимущества коммерческой организации – банка или компании связаны с влиянием следующих факторов – специфических характеристик производственной или коммерческой деятельности компании, наличия у нее активов стратегического характера и соотношения сил с другими конкурентами на рынке, то есть с рыночной структурой. Важнейшими особенностями являются именно совокупность отношений банка с клиентами, репутация и инновационный подход к решению проблем. Эта совокупность включает систему договорных отношений компании с ее партнерами, в частности надежность исполнения договоров с партнерами.

---

<sup>6</sup> Serril M. Barekmickle Banking// Time. - N.Y. 1990, May 21, N 21 - p.24-26;24

<sup>7</sup> Подробнее см. Майкл Е. Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ.-2-е изд. –М.:Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

Активы стратегического характера формируются при реализации функции монополии, сравнительно низких затрат на производство готовой продукции и усилий по рыночному регулированию. В частности, для банков важным стратегическим активом является наличие разветвленной сети отделений и связи с надежными клиентами. Что касается рыночной структуры, то на рынке услуг финансового характера наиболее распространенной является структура рыночных отношений, в которой господствующее положение занимают несколько достаточно авторитетных банков.

Для обеспечения результативной деятельности ТНБ необходимо иметь специфические отличительные особенности. При этом ТНБ не создают искусственно свои отличительные особенности, они формируются в результате продуманной деловой стратегии, в этом плане целесообразнее определить те свойства, которыми обладает именно этот банк. Необходимо также определить рынки, на которых эти отличительные особенности могут гарантировать конкурентные преимущества.

Стратегия деятельности ТНБ может быть определена как совокупность мероприятий для достижения прочной позиции на рынке, т.е. как использование четкого преимущества в конкуренции, которое используется для обеспечения высокой нормы дохода, вложенного на капитал. При изучении стратегии, которую используют крупные международные банки, можно сделать вывод, что банки осуществляют три вида стратегий: это стратегия, предполагающая завоевание позиций на рынке, стратегия освоения инноваций и изменений в деятельности банка и стратегия укрепления позиций банка, то есть его консолидацию.

Реализация стратегии завоевания рыночных позиций используется небольшим числом банков, в ее составе имеются решительные мероприятия и она имеет целью достижение следующих целей: получение банком стабильных и долгосрочных депозитов, захват рынка новых услуг и новых инвестиционных продуктов, захват важных клиентов в корпоративном бизнесе, повышение интенсивности деятельности по продаже услуг банка. Консолидационная стратегия обычно предшествует стратегии захвата рынка или следует непосредственно за ней, включая этап освоения инноваций. Стратегия глобального характера обычно включает три вышеуказанные вида стратегий. В принципе, по нашему мнению, вряд ли целесообразно считать операции банков отличными по экономической сущности от коммерческих операций компаний, поскольку в качестве своей основной цели они преследуют максимизацию прибыли.

Следует признать, однако, что, по нашему мнению, вряд ли можно заявлять о наличии единой стратегии, способной дать возможность всем банкам достигнуть запланированного уровня нормы прибыли. Подтверждением этого может служить опыт французских банков последних лет.



Для поддержания конкурентоспособности транснациональные банки используют следующие виды стратегий:

1) глобальную, в ходе реализации которой банк способен предложить достаточно широкий ассортимент финансовых инструментов своим потребителям в различных государствах. Главный акцент выполняется на банковские продукты, не являющиеся высоко дифференцированными и которые предлагаются по ценам, способным выдерживать рыночную конкуренцию. Такого направления деятельности могут придерживаться только немногие банки;

2) стратегию, ориентированную на банковский продукт — банк выбирает инновационные продукты, направленные на решение проблем каждого отдельного клиента. Основой деятельности банка служит разработка банковских продуктов с высокой дифференциацией, обеспечивающих высокую норму прибыли;

3) стратегию, ориентированную на специальных клиентов, главная цель которой состоит в правильном подборе клиентов, покупающих либо пакеты банковских услуг, либо специальные услуги;

4) стратегию «экспансионистского» характера, направленную на расширение деятельности банка на рынки других государств для поиска таких банковских продуктов и услуг, которые отсутствуют в стране базирования;

5) стратегию географической ориентации деятельности на государства, с которыми имеются достаточно длительные и устойчивые отношения.

Анализ банковских стратегий транснациональных банков позволяет выявить специфику разработки и реализации отдельных банковских стратегий. Ниже приводятся особенности стратегий некоторых транснациональных банков. Однако названия банков изменены для сохранения коммерческой тайны. Так, например, в английском банке с условным названием Standard Chartered Bank (SCB) возможности банка как поставщика продуктов и услуг не имеют решающего значения, что ограничивает применение модели Портера: продукты в основе своей одинаковы, а инновации легко копируемы, что препятствует проведению стратегии дифференциации продуктов, причем последняя обычно имеет место в сфере производства услуг. Сегментация продуктов не всегда осуществима, так как продукты взаимозависимы (кредиты и депозиты) или взаимодополняемы (финансирование торговли и обмен валют). Банк SCB включает независимые подразделения по географическому признаку, проводящие различные стратегии. Такие подразделения при разработке своих стратегий могут использовать модель М. Портера. Однако при разработке общей стратегии предложения более пригодными могут быть и другие модели. В другом английском банке (National Westminster Bank) было выявлено, что для разработки стратегии приемлемы любые модели, но предпочтение отдается модели, которая определяет логические шаги в принятии решений и фокусирует внимание на завоевании и удержании относительно твердых позиций небольших банков на рынке.

Менеджеры швейцарского банка Swiss Bank Corporation, подчеркивая роль конкурентных преимуществ в стратегическом планировании, критически отнеслись к модели М. Портера, выразив сомнение в том, что укрепление конкурентных позиций может быть достигнуто путем таких изменений в отраслевой структуре, как введение новых технологий или изменения в потребностях клиентов (понижение процентной ставки для институциональных клиентов), а также в результате появления новых отраслевых сегментов или изменений в государственном регулировании. Эти изменения, создающие конкурентные преимущества, трудно определить, так как большинство дифференцированных продуктов быстро превращается в обыкновенные продукты. В целом рассмотрение практики большинства банков дает возможность прийти к заключению, что наиболее подходящей моделью для разработки их стратегии является модель, ориентированная на консолидацию и изменения.

Для оценки качества управленческой деятельности транснациональных банков используются следующие критерии: 1) открытая культура, определяемая как обширные горизонтальные и вертикальные связи в повседневной деятельности банка; 2) высокое качество управленческого персонала, достигаемое в результате «выращивания своих талантов», что предполагает наем на работу потенциальных руководителей в относительно молодом возрасте; 3) прибыльность как основная цель деятельности банка (тогда как в прошлом в качестве основной цели выступал рост активов); 4) ориентация на потребителя – умение банка сегментировать рынки и перестраивать свою организационную систему таким образом, чтобы удовлетворять потребности сегментированного рынка; 5) инвестирование в новые продукты (обеспечение поставки банковских продуктов с помощью электронной системы, использование кредитных карт/чеков и техники обмена процентными платежами); 6) наличие матричной информационной системы, включающей данные о клиентах и банковских продуктах; 7) здоровая кредитная политика.

Основной задачей банков в укреплении их конкурентных преимуществ является достижение баланса между предпринимательской деятельностью и стабильностью, индивидуальной инициативой и выгодой для всей организации, между индивидуальными и культурными нормами в рамках одной организации.

Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе, многие банки стран Европы становятся транснациональными, осуществляют слияния как внутри отдельных государств, так и на уровне межгосударственных отношений. Объединение на национальном уровне производится с целью сокращения расходов (уменьшение численности занятых, сокращение количества отделений). К покупке банков за рубежом активно прибегают банки Швеции, Финляндии, Нидерландов, Швейцарии и Голландии, где наиболее полно осуществлена консолидация банков внутри стран.

Поскольку выбор той или иной конкретной стратегии зависит от того, является ли банк универсальным или специализированным, многие банки, имеющие намерение превратиться в транснациональные, выбирают следующие виды стратегии:



1) превращение в европейский универсальный банк (такую стратегию выбрал банк Credit Lyonnais и, частично, Banque National de Paris – BNP);

2) превращение в европейский специализированный банк при сохранении статуса национального универсального банка (банки Societe Generale, Credit Agricole, частично, Credit Commercial de France» – CCF);

3) превращение в европейский специализированный банк, будучи первоначально национальным специализированным банком (банки Compagnie Bancaire – филиал группы Paribas, и Banque Indosuez);

4) сохранение статуса национального специализированного банка (стратегия, типичная для таких французских региональных банков, как Credit du Nord).

В начале 2000-х гг. стало очевидным, что проводимая многими транснациональными банками стратегия универсализации на европейском уровне оказалась неэффективной: банк Credit Lyonnais продал несколько своих европейских филиалов, главным образом, в Нидерландах; BNP прекратил свою деятельность в Бельгии и Италии. Стратегия превращения в европейский специализированный банк при сохранении статуса национального специализированного банка имела некоторый успех, в то время как реализация стратегии превращения в европейский специализированный банк при сохранении статуса национального специализированного банка и стратегии сохранения статуса специализированного национального банка столкнулась с рядом проблем.

Этот опыт позволяет сделать следующие выводы: создание подлинно транснациональной банковской сети требует больших денежных расходов и значительного времени; доходы на акционерный капитал и активы оказываются небольшими, главным образом из-за высоких барьеров для проникновения на иностранные рынки банковских услуг и из-за существующих предрассудков против иностранных банков; экономия на масштабах деятельности чрезвычайно мала – ее получают лишь малые банки с низкой производительностью.

Основной формой поглощений, практиковавшейся банками в конце XX в., было приобретение привилегированных акций без контрольного пакета. Однако такие поглощения, как правило, не приносили успеха. Особенно неэффективными, по мнению французского экономиста Б.Маруа, оказались поглощения с целью расширения банковской деятельности в рамках стратегии универсализации.<sup>8</sup> Осуществляя поглощения иностранных банков, в частности, французские банки стремились приобрести местную банковскую сеть и завоевать ниши на рынке банковских услуг, но в дальнейшем приобретение местной банковской сети заметно усложнилось. Например, за приобретение небольшого бельгийского банка Nagelmackers боролись 4 банка: французские Banque de Bretagne и BNP, германский Deutsche Bank и люксембургский Banque Internationale de Luxembourg. В резуль-

---

<sup>8</sup> Подробнее см. Marois B. French banks and european strategy// European management journal.- Oxford, 1997.- Vol.15,N2.- P.183-189.

тате конкуренции цена на акции бельгийского банка резко возросла, а доход на акционерный капитал существенно снизился.

Более эффективным элементом стратегии поглощения оказалось завоевание ниши на рынке банковских услуг. Особенно выгодными считаются такие ниши, как инвестиционная деятельность и управление активами/обязательствами на лондонском рынке. Так, банк CCF приобрел английские Framlington и Charterhouse, а Indosuez – Gartmore. Обе сделки оказались выгодными. Выгодными нишами также являются лизинг и цепи потребительского кредита.

Неудачи в реализации стратегии поглощений заставили французские банки переориентироваться на стратегию кооперационных соглашений. Последние имеют целый ряд преимуществ, к числу которых относятся большой выбор потенциальных партнеров, меньшие расходы на инвестиции и более широкий выбор банковских операций. Достаточно широко развивают кооперационные связи германские банки. Так, кооперационные соглашения были заключены между французским CCF и немецким BHP, а также между французским Credit National и немецким Industrie Kredit Bank. Кооперационное соглашение или альянс является менее обязательным договором, чем договор о поглощении, так как участники первого при необходимости могут расстаться в любое время. Кооперационные соглашения, заключаемые французскими банками, охватывают широкий спектр сделок – от технико-коммерческих соглашений до совместных предприятий и перекрестного владения акционерным капиталом.

Основными целями заключения банковских альянсов являются: организация совместного производства банковских услуг, создание совместных предприятий, совместной банковской структуры и перекрестного владения акциями.

Примером наиболее успешного соглашения является альянс, заключенный между BNP и Dresdner Bank, так как включает в себя все перечисленные выше цели. Наименее эффективны альянсы, преследующие лишь одну цель: соглашение французского банка Credit du Nord с шведским Nordbanken или французского Credit Agricole с нидерландским Rabobank, заключенные для совместного производства банковских услуг, или соглашение Banque Paribas с итальянским COMIT с целью перекрестного владения акциями (Banque Paribas приобрел 2% акций COMIT, последний, в свою очередь, купил 1% акций Banque Paribas).

Европейское валютное регулирование оказывает серьезное влияние на структуру французских банков: последние осуществляют выбор страны, используемой в качестве центра европейской сети для определенного продукта или услуги, а также производят гармонизацию политики маркетинга до того, как она распространится на всю систему. Иногда расширение европейской активности вызывает формализацию структуры: банк Credit Lyonnais имеет центральный офис для европейской активности и через подразделения корпорации Credit Lyonnais Europe контролирует все европейские филиалы, действуя как «зонтичная» структура. Такая система более эффективна в области технологии, чем маркетинга.



Банковские зарубежные операции страдают синдромом «стадности»: когда один банк инвестирует в определенную страну, другие следуют за ним, опасаясь потерять свою долю рынка. Так, банки Credit Lyonnais, Credit Agricole и BNP одновременно, один за другим вступили на итальянский рынок, затем также один за другим – на испанский. В перспективе стратегия французских банков в Европе будет носить более гибкий характер и будет ориентироваться на участие в капитале без контрольного пакета, заключение кооперационных соглашений с четко выраженной целью и частичные поглощения, ориентированные на приобретение местного опыта, а не передачу ноу-хау материнской фирмы. Вместе с тем, в стратегиях отдельных банков имеются определенные различия. Так, Credit Lyonnais отрицательно относится к кооперационным соглашениям; BNP высоко оценивает свое кооперационное соглашение с Dresdner Bank; Banque Paribas осуществляет слияния только в исключительно благоприятных условиях.<sup>9</sup>

### **БОРЬБА ПРОТИВ ОТМЫВАНИЯ КАПИТАЛОВ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ БАНКАМИ**

Борьба против отмывания капиталов, а также различного имущества, приобретенного незаконным способом, является по существу их легализацией, т.е. переводом из «серой» экономики в официальную сферу. При отмывании происходит сокрытие истинного источника доходов, подмена реальных сделок фальшивыми. Для отмывания «грязных» финансовых средств активно используются зарубежные отделения, расположенные в «налоговых убежищах». Их задача – обеспечить секретность и анонимность операций клиентов банков.

По оценке Международного валютного фонда, размеры отмывания «грязных» денег равны примерно 2–5% мирового ВВП.<sup>10</sup> Данных официальной статистики по этому вопросу нет. По имеющимся оценкам, ежегодные доходы от торговли наркотиками составляют 300-500 млрд долл., от проституции – 80 млрд, от торговли поддельными лекарствами – 12 млрд, от торговли контрафактной продукцией – 159-500 млрд, от нелегальной иммиграции – 7 млрд, от торговли женщинами – 4 млрд, от экспорта загрязняющих веществ – 12 млрд и от нелегальной торговли оружием – 1500 млрд долл. Важным источником «грязных» денег является коррупция, доходы от которой, по оценке Всемирного банка, составляют не менее 1 трлн долл. в год.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> См. подробнее Heffernan Sh. Strategic issues for banks// Modern banking in theory and practice.- Chichester etc., Ch.8.- P. 310-328; Marois B. French banks and european strategy// European management j.- Oxford, 1997.- Vol.15,N2.- P.183-189.

<sup>10</sup> Зубченко Л. Борьба с отмыванием капиталов [http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba\\_s\\_otmyvanijem\\_kapitalov\\_2010-09-21.htm](http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba_s_otmyvanijem_kapitalov_2010-09-21.htm)

<sup>11</sup> Le FMI et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. - Mode of access: <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/amlf.htm>

Важным источником получения незаконных финансовых доходов являются прямые хищения бюджетных денег и в промышленно развитых и в развивающихся государствах. В материалах конференции, которая проходила в июне 2010 г. в Париже под эгидой ООН, а также Всемирного банка, было отмечено, что общий объем украденных бюджетных средств равен от 20 до 40 млрд долл. в год.<sup>12</sup> В то же время в беднейших странах 100 млн долл. позволяют ежегодно лечить 600 тыс. больных СПИДом или снабжать чистой водой 250 тыс. семей. По свидетельству Transparency International, незаконно присвоенные средства в странах Юга, как правило, находят убежища в странах Севера. Так, клану президента Габона О. Бонго (O. Bongo) во Франции принадлежат 30 домов и квартир класса люкс и 70 банковских счетов. Понятно, что все эти блага не могли быть приобретены за счет легальных доходов президента и его близких.<sup>13</sup>

Транснациональные банки активно участвуют в обеспечении процессов перелива капиталов в мировой экономике. При этом, с одной стороны, они обеспечивают перевод нелегальных капиталов, а с другой – выполняют рекомендации международных организаций и национальных регулирующих органов по противодействию отмыванию капиталов. Методы отмывания «грязных» денег достаточно многообразны. Огромные армии специалистов постоянно трудятся над их совершенствованием. Место относительно простых занимают более совершенные. Они предусматривают участие сотрудников банков в мошеннических операциях, обеспечение злоупотреблений в обменных пунктах, а также современные – использование систем электронных платежей, многократные переводы денежных активов, мошенничество с применением кредитных карт и др.

В условиях глобализации либерализация международного движения капиталов требует от ТНБ организации борьбы с отмыванием денег и с финансированием терроризма на международном уровне. Разработка надежных механизмов борьбы с отмыванием капиталов и финансированием терроризма является одной из главных опор международной системы регулирования и надзора является частью усилий, реализуемых для гарантирования стабильного состояния финансовой системы мировой экономики. Для осуществления операций по отмыванию «грязных» денег применяются разночтения и существенные различия в нормативных документах различных государств, особенно в тех, которые касаются регулирования финансовых потоков и надзора за финансовой деятельностью. «Грязные» деньги отмываются в странах, где контроль над перемещением капиталов наиболее слаб или неэффективен. Именно поэтому, по нашему мнению, разработка единого под-

<sup>12</sup> Le rapport annuel 2009 de Tracfin. - Mode of access: <http://www.tracfin.bercy.gouv.fr/pdf/rap2009.pdf>

<sup>13</sup> Les fonds voles par les dictateurs. - Mode of access: <http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/06/09/>



хода и общих принципов организации борьбы с отмыванием капиталов, в том числе через ТНБ, приобретет особое значение.

Подобные задачи выполняют различные международные структуры в частности Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (Financial Action Task Force on Money Laundering, FATF), которая включает более 30 стран-членов. Целью ее служит выработка нормативов и тактики борьбы с отмыванием незаконных доходов, с финансированием терроризма. Эта группа выработала уже около 50 различных рекомендаций. В настоящее время основной задачей FATF является расширение способов борьбы с отмыванием «грязных» финансовых средств в государствах, которые не входят в данную организацию.

Для налаживания действенной борьбы с процессами отмывания капиталов в ряде государств были основаны «подразделения финансовой разведки» – ПФР, контролируемые соответствующими государственными структурами. В середине 90-х гг. эти организации основали неформальную организацию – «Группу Эгмонт» (Egmont Group), названную по месту первой встречи во дворце Эгмонт-Аренберг в Брюсселе. Ее целью является расширение обмена финансовой информацией, повышение квалификации персонала, содействие развитию каналов связи с использованием новых технологий. Членами организации являются более 100 стран.<sup>14</sup>

В последнее время Международный валютный фонд (МВФ) стал своего рода базисом, площадкой для информационного обмена, совместной выработки стратегий и разработки нормативов борьбы с отмыванием незаконно полученных доходов. Накопленный опыт дает возможность проводить оценку практики отдельных государств, выявлять – в какой степени эти страны борются с отмыванием капиталов. В развитие своей политики МВФ принял правило, по которому все программы анализа финансовой деятельности должны ныне содержать оценку способов противодействия отмыванию капитала, а также финансированию терроризма. Для финансирования технической помощи в борьбе с отмыванием капиталов Международный валютный фонд сформировал специальный Multi-Donor Trust Fund, который является первым из специальных фондов МВФ. Все страны – члены МВФ приняли обязательство вложить в него по 30 млн долл.<sup>15</sup>

В соответствии с рекомендациями FATF, обо всех подозрительных сделках следует сообщать в такие национальные органы, как действующее во Франции специальное Агентство по регистрации данных и действиям по борьбе с незаконным финансовым оборотом (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins – TRACFIN). В 2009 г. TRACFIN получил 18 104 декларации о подозрениях в отмывании денег против 8719 в 2002 г. и 11 500 в 2005 г. Из общего

---

<sup>14</sup> Подробнее см. Зубченко Л. Борьба с отмыванием капиталов [http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba\\_s\\_otmyvanijem\\_kapitalov\\_2010-09-21.htm](http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba_s_otmyvanijem_kapitalov_2010-09-21.htm)

<sup>15</sup> Зубченко Л. Борьба с отмыванием капиталов [http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba\\_s\\_otmyvanijem\\_kapitalov\\_2010-09-21.htm](http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba_s_otmyvanijem_kapitalov_2010-09-21.htm)

числа деклараций 17 310 поступили от профессиональных организаций, 185 – от органов власти и 609 – от иностранцев. В 2009 г. выросла доля деклараций, поступающих в нематериальной форме, которая составила 21% против 12 в 2008 г. и 11% в 2007 г. Среди главных профессиональных организаций, посылающих декларации в TRACFIN, первое место занимают банки – 12 254 декларации, за ними следуют пункты обмена валют – 2249 и страховые компании – 1007 деклараций. Уголовный кодекс Франции предусматривает наказание тюремным заключением сроком на 5 лет и штраф в 375 тыс. евро за действия по отмыванию денег.<sup>16</sup>

В условиях нынешнего финансово-экономического кризиса появились новые риски, связанные с введением новых правил регулирования, ростом анонимности при проведении финансовых операций и развитием новых способов и инструментов расчетов. Для последних лет характерна тенденция к повышению роли расчетов наличными в связи с падением доверия к банковскому сектору в условиях кризиса и ростом подпольной экономики, что приводит к параллельному увеличению оборота наличных средств, ускользающих от контроля финансовых органов, под влиянием таких факторов, как способность криминальной среды и злоумышленников адаптироваться к меняющимся условиям; изменения коммерческой практики как в легальной, так и в нелегальной (теневой) экономике; расширение нелегальной экономики, в рамках которой расчеты, как правило, ведутся наличными.<sup>17</sup>

В прессе постоянно появляются примеры активного участия отдельных транснациональных банков в отмывании «грязных» денег. Так, 2012 г. разгорелся финансовый скандал, который имел прямое отношение к Соединенным Штатам и Великобритании. Один из крупнейших транснациональных банков – HSBC – оказался в центре крупного скандала. Власти США заподозрили кредитную организацию в отмывании денег, частично принадлежащих наркоторговцам, а частично и вовсе – международным террористическим организациям. Но получилось так, что банк вышел из воды сухим, откупился. Цена вопроса – 1 миллиард 900 миллионов долларов. Банк попросту заплатил отступные и про него тут же забыли.<sup>18</sup>

Обвинения, предъявленные HSBC в США, фатальны для любого другого банка – достаточно лишь одного пункта – отмывание денег – для того, чтобы не просто закрыть банк, но и пересажать пожизненно больше половины его сотрудников. Сделка американских властей с британским банком вызвала много вопросов как в самих Штатах, так и далеко за их пределами. Американцы любят учить весь мир правильно вести дела – предпринимательская жилка в них действительно есть. Теперь они подадут очередной пример.

<sup>16</sup> Le rapport annuel 2009 de Tracfin. - Mode of access: <http://www.tracfin.bercy.gouv.fr/pdf/rap2009.pdf>

<sup>17</sup> Зубченко Л. Борьба с отмыванием капиталов [http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba\\_s\\_otmyvanijem\\_kapitalov\\_2010-09-21.htm](http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/borba_s_otmyvanijem_kapitalov_2010-09-21.htm)

<sup>18</sup> Замешанный в скандале транснациональный банк просто откупился от обвинений США в отмывании денег // <http://earth-chronicles.ru/news/2012-12-20-36534>



Несмотря на некоторую стабилизацию ситуации на финансовых рынках по завершении первой волны кризиса (2007-2009 гг.), спокойная жизнь для мировых банкиров так и не наступила. С начала текущего десятилетия мы наблюдаем непрерывную череду скандалов вокруг банков, составляющих ядро мировой финансовой системы. Раскрываются нарушения и даже преступления, совершённые банками в разные годы. Проводятся официальные расследования деятельности банков финансовыми регуляторами, судебные процессы. Банкам приходится выплачивать крупные суммы штрафов. Круг банков, втягиваемых в эпицентр скандалов, непрерывно растёт.

Началось всё со швейцарского банка UBS, который был обвинен властями США в укрывательстве средств американских налогоплательщиков. В 2010 году банк UBS «сломался», раскрыв информацию о своих американских клиентах и переведя в казну США сотни миллионов долларов. После чего американцы принялись «потрошить» другие банки Швейцарии. А затем банки других стран. Облагали их штрафами, уничтожали понятие банковской тайны, фактически заставляли иностранные банки доносить на своих клиентов.<sup>19</sup>

Последним в череде банковских скандалов стало выдвинутое в июле 2013 года органами Европейского союза обвинение в адрес 14 участников рынка кредитных дефолтных свопов (КДС), представляющих собой разновидность финансовых производных инструментов. Ведущие американские и европейские банки были уличены в картельном сговоре по созданию внебиржевого рынка КДС, который находился полностью вне сферы контроля со стороны финансовых регуляторов. Создав этот «серый» рынок банки Уолл-стрит и Лондонского Сити во многом спровоцировали финансовый кризис 2007-2009 гг.<sup>20</sup>

Результативность действия против отмывания капиталов в значительной степени определяется возможностью предупреждения преступлений, служащих источником незаконных доходов. В связи с тем, что многочисленные действия по отмыванию «грязных» денег представляют собой международные денежные операции, актуальным является необходимость организации координации действия отдельных государств в международных организациях, включаются в повестку дня заседаний «группы 20» (G20).

В соответствии с мировыми тенденциями, российские предприниматели активно создают за рубежом не только отдельные оффшорные компании, но и крупные сети оффшорных центров, обеспечивающих снижение выплаты налогов.

Как правило, в оффшорных финансовых сетях с учетом существующих соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН) между престижными странами и классическими оффшорами задействовано не меньше трех-четырёх

---

<sup>19</sup> Катасонов В. Мировые банки: непрерывная череда скандалов // <http://www.fondsk.ru/>

<sup>20</sup> Катасонов В. Мировые банки: непрерывная череда скандалов // <http://www.fondsk.ru/>

компаний, которые обеспечивают легитимность оффшорных сетей. Входящая в такую сеть оффшорная компания может как выполнять функции фокусного центра, принимая на себя стратегическое управление группой размещенных в различных юрисдикциях компаний, так и быть отдельным звеном, свобода действий которого ограничена в рамках общей стратегии развития сети. Однако оффшорные компании обычно являются центрами аккумуляции прибыли всех участников сети. В свою очередь, регистрируемые в уважаемых юрисдикциях звенья оффшорных финансовых сетей становятся своеобразными защитными “ширмами” (иногда их еще называют “прокладками”) между российскими резидентами и классическими оффшорами. Оффшорная компания не уплачивает российские налоги, даже если ее владельцами являются граждане РФ, если она не ведет деятельности на территории РФ, не имеет имущества на территории РФ и зарегистрирована за ее пределами.<sup>21</sup>

Оффшорные финансовые сети вряд ли получили бы такое распространение, если бы не давали большого экономического эффекта и других преимуществ бизнесу отдельных частных инвесторов. Не будем останавливаться на нелегальных выгодах, так как мотивы такой деятельности очевидны. Перечислим основные мотивы при легальном использовании оффшорных и спарринг-оффшорных юрисдикции в произвольном порядке, поскольку приоритетность мотивов у разных потребителей оффшорных услуг сильно различается, а кроме того, при выстраивании оффшорных сетей бизнес обычно руководствуется несколькими мотивами: налоговая оптимизация; владение активами; управление активами; продажа активов; хранение богатства; сокрытие информации об истинных участниках сделки или владельцах собственности; создание оффшорных трейдеров, которые с помощью трансфертных цен становятся центрами концентрации прибыли; использование для международных инвестиций и осуществления зарубежной экспансии; привлечение инвестиций путем размещения акций и долговых ценных бумаг на иностранных фондовых рынках; инвестирование в Россию; диверсификация рисков и т. п.

Налоговое планирование с использованием оффшоров — это традиционный мотив, который практически всегда сопровождается другими причинами. На основе заключенных Россией с зарубежными странами СИДН предприниматели получают легальные возможности облегчить налоговое бремя, тем самым увеличивая доходы от своего бизнеса. На 1 января 2008 г. РФ имела 68 таких действующих соглашений.

Владение активами через компании, зарегистрированные в оффшорных юрисдикциях, позволяет предпринимателям быть более уверенными в их защищенно-

<sup>21</sup> Воронина Н. В., Воронина А. М. Международный оффшорный бизнес и антиоффшорное регулирование в Российской Федерации. Дайджест-финансы. 2007, N 2, с. 40-50. Рус.



сти в условиях проведения неоднозначной государственной политики в этой области на протяжении всей новейшей истории России. Российскому бизнесу понятны стабильные «правила игры», а развитые юридические институты в оффшорах создают комфортную среду для бизнеса.

В настоящее время финансовые потоки между Россией и оффшорными юрисдикциями имеют в значительной степени двухсторонний характер.<sup>22</sup> Кипр и другие «налоговые гавани» являются транзитной зоной, позволяя владельцам оффшорных компаний оптимизировать структуру своих активов и сделать свой бизнес более эффективным. Использование оффшорных механизмов во внешнеэкономической деятельности основывается на принятом в нашей стране принципе территориальности налогообложения.

Возникновение антиофшорного регулирования в РФ связано с реформами в сфере валютного регулирования и валютного контроля, проводимыми Правительством и Центральным банком РФ после кризиса августа 1998 г. Принятые законы и указания разрабатывались в соответствии с требованиями ФАТФ и ОЭСР и к настоящему моменту практически полностью им удовлетворяют. Становление оффшорного бизнеса в России несколько отстает от общемирового уровня, поскольку формирование государственного антиофшорного регулирования завершено совсем недавно. В ближайшее время можно ожидать совершенствования развития оффшорного бизнеса, поиск новых ниш в его применении, а также методов борьбы с незаконным укрывательством от налогов.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

Воронина Н. В., Воронина А. М. Международный оффшорный бизнес и антиофшорное регулирование в Российской Федерации. // Дайджест-финансы. 2007, N 2, с. 40-50. Рус. (Voronina N. V., Voronina A. M. Mezhdunarodnyj offshornyj biznes i antiofshornoe regulirovanie v Rossijskoj Federacii. // Dajdzhest-finansy. 2007, N 2, s. 40-50. Rus.)

Зубченко Л. Борьба с отмыванием капиталов// [http://www.perspektivy.info/oikumena/ekdom/borba\\_s\\_otmyvanijem\\_kapitalov\\_2010-09-21.htm](http://www.perspektivy.info/oikumena/ekdom/borba_s_otmyvanijem_kapitalov_2010-09-21.htm) (Zubchenko L. Bor'ba s otmyvaniem kapitalov)

Первый кризис глобальной финансовой системы - сигнал к переменам / МГУ им. М.В. Ломоносова. Экон. фак.; Отв. ред.: Кулаков М.В. -М.: ТЕИС, 2011. - 153 с. - Библиогр.: с. 144-153. (Pervyj krizis global'noj finansovoj sistemy - signal k peremenam / MGU im. M.V. Lomonosova. Jekon. fak.; Otv. red.: Kulakov M.V. -M.: TEIS, 2011. - 153 s. - Bibliogr.: s. 144-153)

Blancheton B., Jegourel Y. Les fonds souverains: un nouveau mode de regulation du capitalisme financier? // Revue de la regulation. - P., 2009. - N 5. - Mode of access: <http://regulation.revues.org/index7461.html>

Le FMI et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. - Mode of access: <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/amlf.htm>

---

<sup>22</sup> См. Воронина Н. В., Воронина А. М. Международный оффшорный бизнес и антиофшорное регулирование в Российской Федерации. Дайджест-финансы. 2007, N 2, с. 40-50. Рус.

Les fonds voles par les dictateurs. - Mode of access: <http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/06/09/>

King M. Banking: from Bagehot to Basel, and back again. The Second Bagehot Lecture. - Buttonwood Gathering, New York City. Speech 25 October 2010. - Mode of access: <http://www.bankofengland.co.uk>

Le rapport annuel 2009 de Tracfin. - Mode of access: <http://www.tracfin.bercy.gouv.fr/pdf/rap2009.pdf>

Shaping the new financial system / Vinals J., Fiechter J., Pazarbasioglu C., Kodres L., Narain A., Moretti M. - Wash.: IMF, 2010. - 30 p.

The Statteless Corporation// Business week.-N.Y., 1990.- May 14, N 3152, p.52-59.

.....

### Лаборатории для Казахстана

В июне 2013 г. ООО «Спецдортехника» принимала представителей Республики Казахстан из городов Шемкент, Костанай и Уральск. 24 июня осуществилась сдача-приемка комплексных дорожных лабораторий по проекту Министерства транспорта и коммуникаций в три региона Республики Казахстан. Лаборатория сертифицирована как средство измерения в РК.

Лаборатории «Трасса» были изготовлены на шасси современного микроавтобуса Форд-Транзит. Данные лаборатории позволяют при движении по автодороге произвести следующие измерения:

- измерения продольных и поперечных уклонов автодороги, углов и радиусов поворотов;
- произвести непрерывную панорамную фото- и видеосъемку дороги и окружающих элементов с возможностью их последующих камеральных измерений;
- произвести контроль слоев дорожного покрытия путем отбора кернов или неразрушающим методом с помощью системы георадаров.

Все измерения имеют привязку к пройденного пути с точностью до миллиметра и системам координат GPS и Глонасс.

Полученные данные могут быть перенесены в автоматический электронный банк дорожных данных с целью последующего периодического контроля за состоянием автодороги.

В ходе визита состоялось подробное ознакомление с выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами ООО «Спецдортехники». На гостей из Казахстана произвел впечатление широкий ассортимент представленной продукции и покупаемых лабораторий.

За время пребывания в Саратове представители «Костанайжоллаборатория», «Батысжоллаборатория», «Шемкентжоллаборатория» прошли обучение и показательные испытания на полигоне.



### ГК Турбопар заключен контракт на проектирование и строительство электростанции в Узбекистане

ООО "Ютрон производство" (входит в состав ГК Турбопар) заключен договор на разработку проектной документации, монтаж и пуско-наладку мини ТЭЦ сахарного завода в г. Ахангаран (Узбекистан) мощностью 4МВт на базе паровой турбины Siemens. На ТЭЦ будет установлено 3 паровых котла БЭМ-25-3,9-440 ГМ и паровая турбина Siemens мощностью 4МВт. В качестве основного топлива будет использоваться природный газ, в качестве резервного топлива будет использоваться топочный мазут. novost Uzbekistan Каждый из паровых газомазутных котлов типа БЭМ-25/3,9-440 ГМ производства ОАО «Белэнергомаш» представляет из себя моноблочный, горизонтальный, 2-х барабанный, газоплотный котел с естественной циркуляцией. Каждый паровой котел снабжен одной газомазутной горелкой типа ГМ-20х с диапазоном регулирования от 20 до 100% нагрузки.

В зимний период при расходе пара 35 т/ч турбина будет вырабатывать 3,6 МВт электрической мощности, а в летний период при расходе пара 17,5 т/ч турбина будет вырабатывать 1,7 МВт электрической мощности. Турбина будет укомплектована электрическим генератором Siemens с воздушным охлаждением и бесщеточной системой возбуждения. Параллельно с турбиной устанавливается редукционно-охлаждающая установка РОУ-40/13 и редукционная - охлаждающая установка РОУ – 13/6, которые будут включаться в работу при аварийной остановке турбины или выводе ее в плановый ремонт.

Кроме вышеперечисленного оборудования в заводской ТЭЦ предусматривается установка комплекта всего необходимого вспомогательного оборудования (электросиловая часть, КИПиА.) обеспечивающая нормальный технологический режим работы ТЭЦ. Для выполнения ремонтных работ в помещении будет предусмотрены подвесные кран-балки грузоподъемностью 100 т для котлов и 10 т для паровой турбины Siemens. Для удаления дымовых газов от котлов БЭМ-25-3,9-440 будет установлена одна самостоятельная дымовая металлическая труба.

Для обеспечения газоснабжения 3-х паровых котлов БЭМ-25-3,9-440 проектом предусматривается прокладка и монтаж газопровода Ду 300 от ГРП до вновь устанавливаемой котельной. Газопровод прокладывается на высоких опорах. Длина эстакады газопровода L ≈ 500 м. В качестве отопительных котлов для покрытия тепловых нагрузок производственного корпуса будут применены водогрейные котлы ICI Caldaie REX 180 x 2шт. с промышленными горелками FBR. В настоящее время проектным институтом ГК Турбопар ведутся проектные работы электростанции.

Заказчиком выступила компания ОАО «Русинд». Подрядчиком на выполнение монтажных и наладочных работ выступает компания ООО "Ютрон производство" (входит в ГК Турбопар).

.....