

# Экономические науки

**№ 2 (99)  
2013**

**Редакционный совет:**

*В.В. Артяков* - доктор экономических наук, действительный член

Российской инженерной академии

*Р.С. Гринберг* - член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики Российской академии наук

*А.Г. Грязнова* - доктор экономических наук, профессор, президент Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации

*А.Г. Зельднер* - доктор экономических наук, профессор Института экономики Российской академии наук

*В.В. Ивантер* - академик РАН, доктор экономических наук, профессор, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

*В.Г. Князев* - доктор экономических наук, профессор, проректор Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

*Н.Г. Кузнецов* - доктор экономических наук, профессор, ректор Ростовского государственного экономического университета "РИНХ"

*А.В. Мещеров* - доктор экономических наук, профессор

*В.Н. Овчинников* - доктор экономических наук, профессор, директор Северо-Кавказского НИИ экономических и социальных проблем

*А.А. Пороховский* - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой политической экономии экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

*Б.Н. Порфирьев* - доктор экономических наук, профессор Института экономики Российской академии наук

*С.Н. Сильвестров* - доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института экономики Российской академии наук

*Ф.Ф. Стерликов* - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского государственного института электроники и математики (Технический университет)

*В.П. Тихомиров* - доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

*Л.С. Тарасевич* - доктор экономических наук, профессор, президент Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

*В.А. Тарачев* - доктор экономических наук

*А.Н. Шохин* - доктор экономических наук, профессор

*М.А. Эскиндаров* - доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, ректор Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации

**Главный редактор**

*А.В. Мещеров* - доктор экономических наук, профессор

**Редакционная коллегия:**

*Ф.Ф. Стерликов* - доктор экономических наук, профессор (заместитель главного редактора)

*А.Г. Зельднер* - доктор экономических наук, профессор (заместитель главного редактора)

*Е.В. Зарова* - доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

*О.Ю. Мамедов* - доктор экономических наук, профессор Ростовского государственного университета

*А.Е. Карлик* - доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, проректор по научной работе Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

**Редактор** - *И.Н. Лошкарева*

**Компьютерная правка и верстка** - *О.В. Егорова*

**Учредитель** - ООО "Экономические науки" (117218, г. Москва, Нахимовский проспект, д. 32)

**Адрес в Интернет-сети:** <http://www.ecsn.ru>

**E-mail:** [ecsn@sciex.ru](mailto:ecsn@sciex.ru) x12345@bk.ru

Подписной индекс **20387** (Агентство "Роспечать")

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ №ФС 77-21147 от 28 июня 2005 г., выдано Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия

*Журнал включен в Перечень ВАК Минобразования России ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук*

Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается

Цена договорная

© Экономические науки, 2013

Подписано в печать 05.02.2013 г. Формат 60x84/8. Печать офсетная. Тираж 1000 экз. Усл. печ. л. 25,58 (27,5). Уч.-изд. л. 30,56. Заказ □

Отпечатано в издательстве ООО "24-Принт"

## Современные модели и перспективы развития международного банковского бизнеса

© 2013 Л.В. Гудовская

кандидат экономических наук, доцент

© 2013 А.В. Киевич

доктор экономических наук, профессор

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

E-mail: gudovskaya.finec@mail.ru; a.v.kievich@yandex.ru

Рассматриваются базовые модели, организационные формы международного банковского бизнеса современного этапа и в разрезе перспектив развития.

*Ключевые слова:* международный банковский бизнес, международные рынки капиталов.

Исторически комплексное понятие международного банковского бизнеса начало развиваться как ответ на потребности международных компаний, т.е. оно во многом явилось следствием экономической интеграции. Однако интернационализация банковского дела происходила неравномерно. Периоды ускоренного развития международного банковского дела наблюдались во второй половине XIX в. и в 60-90-х гг. XX в. Именно в XIX в. впервые на передний план международного инвестиционного бизнеса вышли такие банки, как “ДжиПи Морган” (JPMorgan), “Леман Бразерс” (Lehman Brothers) и “Голдман Сакс” (Goldman Sachs). Эти финансовые компании помогали финансировать строительство железных дорог в США за счет продажи ценных бумаг в Лондоне европейским инвесторам. Следующий период активной трансформации международной деятельности банков наблюдался во время волны финансовой либерализации в начале 1980-х гг. Причем, в 60-80-х гг. XX в. международная активность банков развивалась в основном в отношениях между развитыми странами. Вторая половина 90-х гг. XX в. внесла в этот процесс коррективы - ведущие банки мира начали активно открывать дочерние подразделения в странах с развивающимися рынками.

Подчеркнем, что международная деятельность банков играет исключительно важную роль в мировой экономике. Постоянно находясь в поиске новых сфер деятельности и следуя пожеланиям своих клиентов, банки одновременно выступают как драйверы процессов глобализации, как связующий механизм мировой экономики и как финансовый посредник в мировом масштабе между сегментами рынка и его географическими регионами. Международные банки обладают не только необходимыми финансовыми ресурсами, но и финансовым ноу-хау, что позволяет им уча-

ствовать в процессах перераспределения капиталов, например, между развитыми и развивающимися странами, и одновременно передавать финансовые знания, опыт организации бизнеса, современную методологию управления.

Процессы развития международного банковского бизнеса носят неравномерный характер. Поэтому для выявления текущих и перспективных тенденций в указанной сфере из количественного обоснования необходимо, прежде всего, определиться с тем, что мы будем понимать под международными операциями банков.

В связи с разнообразием операций банков и их многочисленными особенностями в различных странах не существует единого общепринятого определения международного банковского дела. Обычно под международными банковскими операциями понимается финансовая посредническая деятельность, которая предполагает предоставление кредитов банком, головной офис которого находится в определенной стране, резидентам другой страны посредством:

- трансграничных кредитов;
- кредитования дочерними подразделениями банка, организованными на локальном зарубежном рынке;
- кредитования, осуществляемого дочерней структурой, зарегистрированной в третьей стране, например, одном из мировых финансовых центров.

Кроме того, например, статистика Банка международных расчетов в круг международных банковских операций включает предоставление банком, головное подразделение которого расположено в определенной стране, резидентам той же страны кредита, выраженного в иностранной валюте.

По нашему мнению, в современных условиях большого разнообразия финансовых инстру-

ментов и стратегий, используемых банками, можно выделить определение международного банковского бизнеса как всех посреднических финансовых услуг и сделок за свой счет или по поручению клиентов, осуществляемых банком, если хотя бы одной из сторон выступают резиденты иных государств, либо в сделках используется иностранная валюта, либо сама операция подпадает под регулирование со стороны иностранного государства.

Однако следует признать, что не для всех видов международных операций банков существует достоверная статистическая информация, позволяющая реально оценить распространение данного вида услуг. Если, например, международное кредитование относительно легко поддается агрегированной оценке, то, например, управление портфелями клиентов, торговля деривативами по большей части еще остаются в тени. Поэтому сущность международной деятельности банков удобнее рассматривать на примере традиционных кредитных операций.

Вопрос состоит в том, в какой момент обычные кредиты приобретают международный характер.

До начала 2000-х гг. международное кредитование банков развивалось параллельно развитию международной торговли. Объемы кредитов росли по мере роста мировой экономики. Однако с начала 2000-х гг. международные операции банков начали развиваться ускоренными темпами по сравнению с ростом международной торговли. Одно из предлагавшихся объяснений состоит в том, что международная торговля не полностью отражает процессы международной экономической интеграции. В частности, прямые зарубежные инвестиции международных корпораций, передача технологий и ноу-хау могли стимулировать развитие международных операций банков. Однако нам представляется более вероятным то, что в международных финансовых сделках появилось больше посредников, в частности, в результате секьюритизации. В результате одна и та же сделка неоднократно отражалась на балансах нескольких банков. Поэтому внешне финансовая интеграция опережала интеграцию секторов реальной экономики мира. Однако увлечение банков валютным и процентным арбитражем при неадекватной оценке рисков послужило предпосылкой для быстрого распространения мирового финансового кризиса.

Многие международные банки невольно послужили одним из основных передаточных механизмов кризиса за счет финансовых позиций, открытых в различных странах и регионах. Понтеры по зарубежным операциям привели к про-

блемам с капиталом у этих банков и ухудшению доступа к источникам финансирования. Сложности с управлением позициями, валюты и сроки которых не совпадали, содействовали распространению кризисов ликвидности между рынками в различных странах.

Однако не следует возлагать всю ответственность за передачу кризиса на международные банки. Важно подчеркнуть, что в течение продолжительного времени международный банковский бизнес способствовал глобализации и ускоренному развитию стран с зарождающимися рынками. Например, приходя на рынки стран, в которых ранее существовала централизованно планируемая экономика и отсутствовал негосударственный банковский сектор, помимо предоставления собственно финансовых услуг, банки играли ключевую роль в трансграничной передаче технологических ноу-хау и более высоких стандартов ведения бизнеса. В результате в некоторых странах с развивающимися рынками в Центральной и Восточной Европе, а также в Латинской Америке банковские системы преимущественно принадлежат иностранцам.

Большинство банков изначально начинают свою деятельность на внутренних рынках своих стран и только по мере роста своих активов и потребностей клиентов приходят к осуществлению международных операций. Многочисленные факторы воздействуют на выбор конкретных форм организации международной деятельности банков. Они могут различаться даже для финансовых учреждений стран с одинаковым уровнем участия в процессах глобализации, поскольку банки могут исторически тяготеть к разным моделям ведения банковского бизнеса.

На международном финансовом пространстве ключевую роль играют так называемые *глобальные банки*. Данное определение в достаточной степени условно, речь идет о такой категории банков, которые не просто вышли за пределы своих локальных рынков, но оказывают существенное влияние на других участников международных финансовых рынков в силу своих значительных ресурсных возможностей и немалого размера капитала, присутствия на различных сегментах рынка, операций с разнообразными инструментами.

Хочет также отметить, что роль глобальных банков в мировой экономике тесно связана с ролью международных финансовых рынков (см. таблицу). Объемные международные рынки капиталов часто облегчают сложности поиска финансирования для мультинациональных корпораций в периоды кредитного сжатия. С другой стороны, банки являются основным источником

**Сравнительные преимущества и недостатки глобальных банков  
и международных рынков капитала с точки зрения заемщиков**

Глобальные банки	Международные рынки капитала
<i>Преимущества</i>	
Доступность финансирования для мелких и средних компаний	Возможность финансирования крупных мультинациональных компаний и долгосрочных проектов
Более тесное сотрудничество с клиентом и учет особенностей его бизнеса	Возможность привлечения средств с различных географических сегментов рынка, которая снижает воздействие локальных банковских кризисов
Возможность использования сопутствующих услуг банка при выходе компаний на зарубежные рынки, на которых уже работает данный международный банк	Возможность регулятивного арбитража (поиск наиболее выгодной юрисдикции/юридической формы)
Возможность оперативного привлечения средств	Для крупных компаний с высоким рейтингом относительно более выгодные условия (низкая стоимость, длинные сроки) привлечения средств
<i>Недостатки</i>	
Ограниченность финансирования для крупных проектов, которая может быть частично преодолена за счет синдицированного кредитования	Недоступность финансирования для мелких и средних фирм, не имеющих позитивного кредитного рейтинга, для относительно менее популярных валют и прочих нестандартных ситуаций
Относительно большая зависимость от национального банковского и валютного регулирования	Затраты на организацию эмиссии ценных бумаг (получение кредитного рейтинга, посредников, андеррайтеров и т.д.)
Валюты, сроки, объемы раскрытия информации определяются политикой конкретного международного банка	Временные затраты на организацию эмиссии ценных бумаг

внешнего финансирования для мелких и средних компаний, домохозяйств, доступ которых на финансовые рынки ограничен существующей асимметрией информации.

Мировой финансовый кризис обострил те противоречия, которые были скрыты в развитии международного банковского дела. В течение десятилетий международные финансовые институты считались элитой бизнеса. Однако при пристальном взгляде оказалось, что в целях увеличения краткосрочной прибыли они оперировали в условиях чрезмерно высокого уровня привлеченных средств (финансового левеиджа), что отрицательно сказывалось на волатильности их финансовых результатов. Даже для ведущих международных банков была характерна недостаточность капитала, неликвидные активы, зависимость от краткосрочных источников финансирования.

По мнению экспертов Банка международных расчетов<sup>1</sup>, сравнение с различными секторами экономики выставляет современную бизнес-модель финансового сектора весьма в неблагоприятном свете. Банковский сектор был проанализирован с точки зрения инвестора, который выбрал акции финансовых компаний. Выяснилось, что доходность финансового сектора достигалась в условиях почти пятикратного превышения финансового левеиджа по сравнению с компаниями других секторов экономики. Высокий уровень заемного капитала позволял финансовым структурам демонстрировать высокий уро-

вень доходности на капитал, в чем были в основном и заинтересованы акционеры, несмотря на низкий доход на активы. Формально доход на капитал финансовых структур был сравним с доходностью компаний других секторов экономики, но он был значительно менее стабилен. Поскольку левеидж повышает чувствительность доходности на капитал к изменению экономических условий, акции финансовых структур отличаются большей волатильностью по сравнению с акциями нефинансовых компаний.

В результате, по данным Банка международных расчетов, на длительные периоды времени (10 лет) финансовые компании демонстрировали более низкую доходность на капитал по сравнению с рынком в среднем. В некоторых случаях разница составляла 4 % и более. Поэтому, несмотря на несколько десятилетий высокой доходности финансовых акций, их скорректированная на риск доходность была сравнима или даже ниже доходности нефинансовых акций за последние 40 лет.

Низкая сравнительная эффективность банковской деятельности наводит на мысль, что применяемые в настоящее время крупнейшими международными банками модели ведения бизнеса требуют совершенствования. В международной банковской практике используется следующая терминология в части характеристики бизнес-моделей: мультинациональная (транснациональная), международная, централизованная и децентрализованная бизнес-модели (см. рисунок).

Степень централизации банков	Высокая степень централизации	Швейцарские банки	Японские банки
	Низкая степень централизации	Испанские банки	XXX
		Привлечение средств на разнообразных национальных рынках	Преимущественное привлечение средств на отдельных рынках (страна головной структуры, мировой финансовый центр и т.д.)

Мультинациональная/международная модель

**Рис. Примеры двухфакторной классификации моделей ведения международного банковского бизнеса**

Мультинациональная (транснациональная) модель банковского бизнеса - это бизнес-модель, при которой банк, выходящий за пределы локального рынка путем учреждения дочерних структур на зарубежных рынках, предпочитает привлекать ресурсы на соответствующих локальных рынках. Международная модель банковского бизнеса - это бизнес-модель, при которой банк преимущественно замыкает осуществление международных операций на своем головном офисе (речь идет и о привлечении, и о размещении).

После латиноамериканского долгового кризиса в 1980-х гг., который спровоцировал значительные убытки по международным (трансграничным) кредитным сделкам, многие банки перешли к мультинациональной модели ведения бизнеса. Для этого они организовывали (приобретали) местные банки, чтобы заниматься привлечением и размещением средств на одном и том же рынке, избегая тем самым если не странового (государственного), то, по крайней мере, валютного трансфертного риска. В результате доля требований, выраженных в локальных валютах в международных требованиях к странам с развивающимися рынками, выросла с 7 % в 1983 г. до 25-30 % в 1990-х гг. По некоторым оценкам, этот показатель еще более возрос после Азиатского кризиса 1997-1998 гг.<sup>2</sup> Сдвиг в пользу банков на локальных зарубежных рынках несколько замедлился в 2000-х гг.<sup>3</sup>, когда банки снова начали заниматься арбитражем.

Глобальный финансовый кризис усилил тенденцию к осуществлению локального и мультинационального банковского бизнеса, особенно в странах с развивающимися рынками. Причем, по нашему мнению, произошло это и как следствие стремления банков снизить подверженность валютному риску, и как следствие того, что локальные источники финансирования оказались во время кризиса более надежными, чем международные.

Однако, несмотря на эту общую тенденцию, модели ведения банковского бизнеса значитель-

но различаются в отдельных странах. Например, эксперты Банка международных расчетов рассматривают все банковские системы стран по двум направлениям - преобладание мультинациональной или международной модели и степени централизации/децентрализации банков.

Централизованная модель ведения банковского бизнеса предполагает привлечение ресурсов через головные подразделения или отдельные основные офисы банка и перераспределение их между остальными структурами банковской группы. При использовании децентрализованной модели дочерние структуры банка имеют право независимо привлекать пассивные ресурсы для финансирования активных операций на каждом локальном рынке. Мультинациональные банки могут располагаться на любом участке спектра централизованных/децентрализованных операций, а международные банки по своей природе тяготеют к большей централизации своей деятельности.

К преимуществам мультинациональной бизнес-модели по сравнению с международной можно отнести возможность использования экономического потенциала местных рынков, а также большую гибкость в принятии решений. Однако контроль за операциями в случае использования мультинациональной бизнес-модели может быть потерян, что является достаточно серьезным недостатком. Таким образом, при выборе мультинациональной бизнес-модели вопрос качества управления сложной банковской структурой весьма актуален. Аналогичная проблема с потерей управляемости дочерних структур и филиалов возникает при децентрализованной модели.

На практике банки, головные подразделения которых находятся в различных странах, используют большое разнообразие бизнес-моделей. Группа экспертов Банка международных расчетов<sup>4</sup> ранжировала все страны по соотношению международных и национальных позиций

и выделила международные модели, используемые банками Японии и в несколько меньшей степени Германии. Японские банки не только 80 % операций осуществляют в виде трансграничных сделок, но и подавляющую их часть регистрируют на балансах головных подразделений в Токио. Две трети их международных требований финансируется за счет средств, привлеченных в самой Японии, по большей части за счет депозитов. Немецкие банки демонстрируют схожие принципы работы, когда привлеченные на национальном рынке за счет депозитов средства используются для кредитных операций, осуществляемых в Лондоне.

На другом конце спектра, по мнению исследователей, находятся испанские банки, которые сильнее, чем банки других развитых стран ориентированы на децентрализованные операции на зарубежных рынках. Этому способствуют активный выход испанских банков на рынки стран Латинской Америки и Великобритании и стремление финансировать данную экспансию за счет привлечения средств на самих зарубежных рынках. Те же исследователи отмечают, что для разграничения банков, ориентированных на транснациональную модель, и банков, предпочитающих международную модель бизнеса, удобно использовать показатель зарубежных обязательств, принятых на баланс в стране расположения головной структуры банковской группы. С этой точки зрения выделяется использование международной модели японскими, немецкими и французскими банками и предпочтение более транснациональных по своему характеру операций американскими, испанскими и швейцарскими банками.

Для анализа банков с точки зрения второго критерия (централизованные / децентрализованные мультинациональные банки) рассматривается степень, в которой активы на локальных зарубежных рынках финансируются за счет локальных обязательств. Здесь, например, выделяется модель, используемая швейцарскими банками, которые привлекают средства на многочисленных зарубежных рынках, предоставляя клиентам услуги глобального управления активами, для финансирования приобретения активов в других зарубежных юрисдикциях. При этом швейцарские банки более централизованны. Они преимущественно используют центральные офисы или офисы в мировых финансовых центрах для перераспределения ресурсов внутри группы. В то же время, например, зарубежные подразделения испанских банков более автономны, независимо привлекая ресурсы в зарубежной стране пребывания. Высокая активность денежных по-

токов внутри американских и канадских банковских групп также указывает на высокую степень централизации их деятельности. Даже среди банков, тяготеющих к международной модели бизнеса, анализ внутригрупповых финансовых потоков позволяет выявить некоторые различия. В частности, японские банки в основном опираются на свои национальные источники финансирования, а обязательства немецких и французских банков более диверсифицированы.

В долгосрочном плане тенденция к переходу от международной модели к транснациональной модели ведения банковского бизнеса неравномерно проявляется в различных странах. Например, банковские структуры отдельных стран (Испания, Франция, Великобритания) продвигаются по этому пути быстрее, чем другие (Бельгия). Более того, сила проявления данной тенденции зависит от того, где (на каких зарубежных рынках) преимущественно оперируют банки. В частности, работа в странах с развивающимися рынками, в отличие от стран с развитыми рынками, сильнее стимулирует тенденцию к мультинационализации. Поэтому аналитики Банка международных расчетов склонны полагать, что общая тенденция к мультинационализации банковского бизнеса частично отражает эффект увеличения удельного веса развивающихся рынков в банковских портфелях и ускоренные темпы роста децентрализованных банков, а не является универсальной эволюцией модели ведения банковского бизнеса<sup>5</sup>.

Хочется обратить внимание еще на один аспект международного кредитования, который часто незаслуженно опускается в экономической литературе, – на кредитную стабильность с точки зрения принимающей стороны. На наш взгляд, стабильность трансграничных кредитных операций имеет важное значение, поскольку международные заимствования банков могут достигать значительных величин по отношению к общей международной позиции страны.

Международные банки возвращаются на быстро растущие развивающиеся рынки.

Анализ текущих операций международных банков на мировых финансовых рынках позволил нам сделать некоторые прогнозы. В частности, мы полагаем, что спрос на финансовые услуги со стороны мультинациональных корпораций и привлекательность прибылей на быстро растущих развивающихся рынках будут продолжать оставаться основными стимулами развития международных операций западных банков. Однако, скорее всего, замедлится тенденция к появлению универсальных финансовых институтов, предоставляющих услуги в глобальном мас-

штабе, и усиление специализации финансовых фирм.

Мы ожидаем, что банки западных стран попытаются извлечь основную выгоду из традиционного преимущества банковской деятельности - лучшей приспособленности к деятельности в условиях асимметричной информации за счет более близких взаимоотношений со своими клиентами и долгосрочного присутствия на рынке. В связи с этим мы прогнозируем расширение присутствия отдельных западных банков за счет усиления взаимоотношений с несколькими наиболее важными для них целевыми рынками (например, Латинская Америка для испанских банков) и осуществления прямых инвестиций в банковские системы данных стран.

Как было отмечено выше, развитие международного банковского бизнеса предполагает развитие сетевой организационной формы.

Одной из основных проблем для банка при выстраивании сети и, особенно, при выходе на другие географические рынки является риск потери управляемости. Речь идет и о возможном недостаточном контроле со стороны головного банка, в силу чего филиалы или другие обособленные подразделения перестают быть проводниками бизнес-стратегии банка, и о полной потере контроля, когда данные подразделения занимаются решением сугубо личных задач персонала.

Оборотной стороной борьбы банка с риском потери управляемости обособленных подразделений сети является зарегулированность деятельности данных подразделений со стороны головного офиса и полное отсутствие возможности проведения полезных для бизнеса инициатив с их стороны. Так, в погоне за сохранением единого стиля и при невозможности реализовать новые идеи и подходы в банках такого рода блокируются любые, даже исключительно положительные инициативы отдельных филиалов и все сводится к формальному отношению сотрудников на всех уровнях.

Планирование выхода банка на новый рынок с целью развития сети на нем должно, в первую очередь, сопровождаться изучением специфических национальных и региональных черт данного рынка.

Заблуждением является идея, что достаточно просто принести на новый рынок прогрессивные технологии и они сразу будут востребованы. Возможно, это работает в области IT-технологий, однако банковский бизнес предполагает использование не только прогрессивных технологий, но и необходимость эти технологии правильным образом преподнести потенциа-

льным пользователям либо адаптировать их к новым условиям.

Наиболее ярким примером к данному тезису на сегодня является уход с российского рынка Барклайс банка (Barclays Bank). Ни у кого не вызывает сомнения, что Барклайс банк - это один из ведущих мировых банков, который занимает достойную строчку в мировом банковском таблице и рангах. Размер капитала банка, технологичность, узнаваемость бренда, высокий уровень доверия клиентов, партнеров - все это характеризует Барклайс банк. Однако пример неудачной деятельности Барклайс банка на российском рынке позволяет сделать несколько выводов:

- Громкое имя и признание на мировом финансовом пространстве оказалось недостаточным, чтобы завоевать российский рынок.

- Выход на российский рынок Барклайс банка был осуществлен посредством покупки уже действующего банка - Экспобанка. При этом многие эксперты рассматривали его как технологичный банк в сфере процессинговых и эквайринговых услуг. Накануне продажи Экспобанка оборот его торгового эквайринга в 2007 г. составил 741 млн долл.<sup>6</sup> Следует также отметить, что сделка по покупке была осуществлена по цене, которая превышала стоимость чистых активов Экспобанка практически в 4 раза. Однако такие факторы, как качество сети Экспобанка (достаточно много обособленных структурных подразделений банка были открыты непосредственно перед предполагаемой продажей в непривлекательных с точки зрения логики расположения местах), несоответствие имеющейся клиентской базы стратегическим задачам материнского банка (в основном это были предприятия сферы общественного питания, которые оказались не интересны для Барклайс банка в соответствии с его стратегией развития в России) оказались решающими.

- В части методологии оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков требования, предъявляемые Барклайс банком к клиентам, не были скорректированы на реалии российского рынка, были взяты с точки зрения английской практики, что привело к невозможности кредитовать в России.

- В дальнейшем банк решил сменить стратегический подход и в части управленческих технологий он пошел по пути уже апробированной успешной схемы управления. Так, была привлечена команда топ-менеджеров, ранее работавших в Сити-банке, у которой был удачный опыт постановки потребительского кредитования. Однако момент выхода на российский рынок Сити-банка отличался от момента выхода Барклайс банка. Сити-банк развивал потребительское кредито-

ние практически в условиях отсутствия серьезной конкуренции, в то время как накануне кризиса, в период выхода Барклайс банка, этот сегмент банковского рынка был уже достаточно насыщен игроками. Таким образом, стратегия Ситибанка уже устарела и была неприемлема для Барклайс банка, и необходимости ее копировать уже не было. Следовало найти новые решения.

Как показала практика последних лет, развивать и выстраивать банковский бизнес в России оказалась достаточно сложной задачей для ряда западных банков. В 2011 г. с российского банковского рынка ушло около десяти иностранных банковских структур. Так, например, российский дочерний банк голландской Rabobank Groep NV, крупнейшего международного игрока на рынке агрокредитов, Рабобанк вернул Банку России свою лицензию. Американский Morgan Stanley продал Городской ипотечный банк банку "Восточный экспресс". В декабре 2011 г. испанский Santander также продал свой дочерний банк "Восточному экспрессу". Скандинавский Swedbank решил свернуть розничное направление своей дочерней структуры в России.

Таким образом, в качестве общего вывода можно отметить, что ни слепое копирование ус-

пешных проектов и подходов, ни известный бренд банка не будут работать без учета экономических условий и особенностей нового рынка. Это не означает, что нужно отменить опыт, традиции, но выстраивание стратегии развития сети должно идти по пути адаптации прогрессивных подходов, технологий и опыта к новым условиям внедрения.

<sup>1</sup> BIS Annual Report. 2009/10. Basel, June 2010. P. 74.

<sup>2</sup> BIS Quarterly Review. Basel, March 2010. P. 27.

<sup>3</sup> См., например: Galati G., Heath A., McGuire P. Evidence of carry trade activity // BIS Quarterly Review. Basel, September 2007. P. 27-41; Gyntelberg J., Remolona E. Risk in carry trades: a look at target currencies in Asia and the Pacific // BIS Quarterly Review. Basel, December 2007. P. 73-82.

<sup>4</sup> McCauley R., McGuire P., Von Peter G. The architecture of global banking: from international to multinational? // BIS Quarterly Review. Basel, March 2010. P. 29.

<sup>5</sup> Ibid. P. 30.

<sup>6</sup> Чайкина Ю., Дорофеева А. Barclays переплатил за приход в Россию // Коммерсантъ. 2008. 4 марта (№ 35 (3852)). URL: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?fromsearch=d177c09b-a914-4193-a62c-48af0b3e5dd5&docid=863056>.

Поступила в редакцию 06.01.2013 г.

## Научно-информационный журнал

### В НОМЕРЕ:

#### ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА

- Саткалиев А.М.** Формирование глобальной энергоэкологической стратегии XXI в. и перспективы ее реализации ..... 7
- Пашкевич Е.С.** Проблемы повышения эффективности деятельности отечественных предприятий в условиях глобализации экономики ..... 13
- Аблаев И.М.** Основные принципы государственно-частного партнерства в условиях модернизации российской экономики ..... 17
- Будович М.С.** Закономерности развития институтов государственного управления экономикой ..... 21
- Варняков Ю.В.** Управление стоимостью вертолетостроительной техники: инжиниринговый подход ..... 26

#### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

- Вдовенко А.А.** Об “особом пути” России ..... 33
- Миренский Д.В.** Нетрадиционная монетарная политика стран-лидеров в условиях глобального финансово-экономического кризиса и посткризисного восстановления экономики ..... 37
- Герасимова В.А., Мокичев С.В.** Формирование концепции инновационного человека в условиях экономики знаний ..... 42
- Федорова Н.А.** Формирование и использование финансовых ресурсов государственной компании ..... 46
- Панченко К.В., Мазлоев Х.Х.** К вопросу о дуализме природы крестьянского (фермерского) хозяйства ..... 51
- Маннаков Т.В.** К вопросу о деэволюционном процессе малого бизнеса Российской Федерации ..... 55

#### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Чиналиев В.У.** Подходы и сценарии управления развитием научно-технической и производственно-технологической деятельности в промышленности ..... 63
- Шовунова Н.Ю.** Совершенствование управления системными взаимодействиями в хлебопродуктовом кластере ..... 68
- Иванов С.В.** Роль инжиниринговых компаний в развитии региональных кластеров ..... 73
- Жильников А.Ю.** Определение стимулирующих и сдерживающих факторов инновационной активности региона ..... 77
- Суменков М.С., Суменков С.М., Новикова Н.Ю.** Методология исследования экономической деятельности предприятия в процессе принятия управленческих решений ..... 83
- Кушнер М.Э.** Роль профессиональных ассоциаций в эволюции современной теории управления предприятием ..... 88
- Тасуева Т.С., Исраилов М.В.** Формирование организационно-экономического механизма развития производственной сферы экономики региона ..... 91

<b>Манташян Г.</b> Институциональные проблемы предпринимательства в России .....	97
<b>Матвеева О.А., Василенок В.Л.</b> Роль кластеров в развитии экономики.....	101
<b>Полиди А.А., Груша Г.Р.</b> Направления государственного регулирования потребности в трудовых ресурсах в условиях реализации мегапроектов .....	104
<b>Андреев А.В.</b> Энергосбережение как важнейший фактор повышения эффективности экономики России .....	107
<b>Квашина В.В.</b> Управление производственным персоналом на промышленном предприятии .....	111
<b>Левченко Л.В., Твердохлебова Т.В., Данилова Л.В., Кузьмин М.С.</b> Отраслевые особенности фактической структуры рабочего дня на вспомогательных производствах золотодобывающих предприятий.....	115
<b>Бабаев К.М.-оглы.</b> Социальные аспекты предпринимательской деятельности в условиях рыночных отношений .....	119
<b>Солошенко Р.В.</b> Совершенствование механизма эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК .....	123
<b>Кузнецова А.А.</b> ABC-рейтингование товарного ассортимента .....	128

### **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

<b>Гуния В.А.</b> Характеристика Резервного фонда и Фонда национального благосостояния: предназначение, состояние .....	135
<b>Соколов А.В.</b> Влияние мирового финансового кризиса на инвестиционные банки: развитие отрасли в посткризисный период .....	139
<b>Киреева И.Р.</b> К вопросу об эффективности и результативности бюджетного финансирования физической культуры и спорта.....	144
<b>Курочкин В.В., Зинин В.Л.</b> Основные методы государственного финансового регулирования венчурной деятельности.....	147

### **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА**

<b>Эпштейн Н.Д., Егорова Е.А.</b> Актуальные направления совершенствования информационной базы и системы показателей статистики миграции населения .....	155
--	-----

### **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ**

<b>Коннов В.В.</b> О стратегиях торговли с контролем “просадки” депозита.....	161
---	-----

### **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ИМЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ**

<b>Гудовская Л.В., Киевич А.В.</b> Современные модели и перспективы развития международного банковского бизнеса .....	169
<b>Борисов А.Н.</b> О роли специальных прав заимствования в повышении стабильности мировой валютной системы на современном этапе .....	176
<b>Цепилова Е.С.</b> Компаративистский анализ особенностей налоговой системы и налогового контроля в России и США .....	183
<b>Саткалиев А.М.</b> Углубление интеграции на пространстве СНГ как глобальная мирохозяйственная тенденция .....	187
<b>Червиц И.В.</b> Оценка конкурентной рыночной среды Украины .....	193
<b>Нехорошков В.П.</b> Россия-Япония: транспортный фактор в развитии внешней торговли .....	197
<b>Андреева Т.А.</b> Особые экономические зоны как фактор инновационного развития: реалии и перспективы .....	204

<b>Annotations to the Articles .....</b>	211
--	-----