Управління капіталом як стратегічний пріоритет

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Від управління активами до управління капіталом

Політика 2000-х років виросла з ухваленого раніше рішення розвивати управління фондами. У листопаді 1998 року, у розпал азійської фінансової кризи, яку розглянуто в розділі III цієї частини, уряд оголосив, що MAS упродовж трьох років передасть 10 млрд сінгапурських доларів в управління приватним керуючим фондами. Міністр, який зробив це оголошення, описав мету як «сміливе, але здійсненне бачення: стати провідним центром управління активами в Азії».[1] Інвестиційна корпорація уряду Сінгапуру (GIC) ще між січнем і вереснем 1998 року надала зовнішнім керуючим мандати на 6,5 млрд сінгапурських доларів. Перед тим, у лютому 1998 року, вона оголосила, що передасть стороннім керуючим додаткові 25 млрд

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

сінгапурських доларів. Отже, держава використала власні резерви, інституції яких розглянуто в розділі I цієї частини, щоб дати старт приватній галузі.

Наприкінці 1998 року обсяг фондів під управлінням у Сінгапурі становив 150,6 млрд сінгапурських доларів. З них 111,9 млрд припадало на дискреційні фонди, а кількість фахівців з управління фондами зросла до 822.[2] За мірками Лондона чи Цюриха ці цифри були скромними. До того ж у них переважали інституційні гроші. Приватне банківське обслуговування (private banking), тобто управління активами заможних осіб і родин, було представлене через сінгапурські філії міжнародних банків. Проте в офіційних оглядах його ще не вимірювали як окрему галузь.

Перехід від управління активами до управління капіталом пов'язаний зі звітами Комітету економічного огляду (Economic Review Committee), який прем'єр-міністр Го Чок Тонг (Goh Chok Tong) створив для перегляду економічної стратегії. Його робоча група з фінансових послуг оприлюднила рекомендації у вересні 2002 року під назвою *Positioning Singapore as a Pre-Eminent Financial Centre for Asia*.[3] Тогочасні повідомлення описували документ як набір рекомендацій для зміцнення ролі Сінгапуру як глобального центру управління капіталом. Акцент мав зміститися від традиційної банківської діяльності та валютних операцій до управління фондами, кастодіальних послуг та управління ризиками.[4]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Інститут управління капіталом і програмна заява 2003 року

Найчіткіше новий пріоритет проголосили 26 вересня 2003 року. Виступаючи на Сінгапурському інвестиційному форумі як віцепрем'єр і голова MAS, Лі Сянь Лун (Lee Hsien Loong) заснував Інститут управління капіталом (Wealth Management Institute) і сказав слухачам: «Ми можемо стати глобальним центром управління капіталом». Він представив Сінгапур як безпечне й надійне місце для такої діяльності та оголосив, що MAS «не шкодуватиме зусиль», щоб забезпечити широкий спектр продуктів і послуг з управління капіталом.[5] У тій самій промові він заявив, що уряд модернізує трастове право, готує рамкові правила регулювання трастових компаній і звільняє від оподаткування процентний дохід та багато видів доходу з іноземних джерел.

Інститут управління капіталом заснували GIC і Темасек.[6] Його створення відобразило характерну рису сінгапурського методу. Швейцарський чи британський фінансовий центр залишив би підготовку приватних банкірів самим банкам та їхнім асоціаціям. Сінгапур вважав забезпечення кваліфікованими кадрами публічним завданням, бо нестача досвідчених менеджерів із роботи з клієнтами була однією з головних перешкод для зростання. До 2011 року за галузевою системою компетенцій підготували понад 1500 фахівців з управління капіталом.

Податкові заходи

Податкова політика підтримувала стратегію впродовж усього десятиліття. Завдяки звільненню доходу фізичних осіб з іноземних джерел заможна особа, резидент Сінгапуру, не

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

сплачувала податку з доходу від активів за кордоном. Затверджені трастові компанії мали пільгову ставку податку на послуги довірчого власника та кастодіальні послуги. Дохід іноземних трастів, якими адмініструвала затверджена трастова компанія, звільнявся від податку, так само як дохід, отриманий через відповідні інвестиційні холдингові компанії. Бюджет 2005 року поширив звільнення на іноземні рахунки благодійних трастів.[7]

Найпомітніший захід з'явився в бюджетній заяві 15 лютого 2008 року. Міністр фінансів Тарман Шанмугаратнам (Tharman Shanmugaratnam) скасував податок на спадщину з того самого дня. Цей податок походив ще з колоніальних часів. Міністр обґрунтував скасування метою зробити Сінгапур привабливим місцем для інвестування та примноження капіталу.[8] Той самий бюджет запровадив податкове звільнення для відповідних сімейних інвестиційних холдингових компаній на період з 1 квітня 2008 року до 31 березня 2013 року. Воно охоплювало як місцевий, так і іноземний інвестиційний дохід. Цей стимул передбачив режими для сімейних офісів, які розглянуто в розділі III частини E.

Разом ці заходи надали Сінгапуру податковий профіль, зручний для міжнародно мобільного капіталу. Податку на приріст капіталу не було, податку на спадщину після 2008 року теж, а більшість іноземного доходу фізичних осіб-резидентів не оподатковувалася. Згодом критики стверджували, що такий профіль у поєднанні з банківською таємницею та доступністю корпоративних і трастових структур підходив і клієнтам, які хотіли ухилятися від податків в інших країнах.[9] Уряд відповідав, що податкова конкуренція законна і правова база не захищає злочинців. Цю позицію розглянуто в наступному підрозділі.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Логіка стратегії під проводом держави

Стратегія ґрунтувалася на розрахунку, який варто назвати прямо. Сінгапур не мав природних ресурсів і мав малий внутрішній ринок. Його попереднє зростання забезпечували промисловість, судноплавство та регіональна діяльність транснаціональних компаній. Усі ці сфери стикалися з дедалі сильнішою конкуренцією з боку Китаю та сусідніх країн. Управління капіталом обіцяло високу додану вартість на одного працівника, незначну потребу в землі та клієнтську базу, яка зростала разом із добробутом Азії. Воно також відповідало наявним перевагам міста: політичній стабільності, валюті під консервативно дисциплінованим управлінням, англійській як робочій мові та правовій системі, що походить від англійського права.

Так само характерним був і метод. Держава одночасно виступала інвестором, законодавцем, регулятором і промоутером. Публічні інституції передавали мандати приватним керуючим, фінансували навчання їхніх працівників і переписували закони, за якими ті працювали. Регулятор мав просувати галузь, за якою сам наглядав. Цей подвійний мандат у його нинішньому вигляді розглянуто в розділі I частини E. Критики вбачали в такій концентрації ролей ризик регуляторного захоплення. Прихильники вказували на швидкість ухвалення рішень і на цілісність стратегії, яку одна виконавча влада могла спланувати й утілювати впродовж десятиліття.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Зростання в цифрах

Результати стратегії відображалися в щорічних оглядах MAS. Обсяг активів під управлінням у Сінгапурі зріс із 465 млрд сінгапурських доларів наприкінці 2003 року до 573 млрд 2004 року, 720 млрд 2005 року та 891 млрд 2006 року. Наприкінці 2007 року він сягнув 1,173 трлн сінгапурських доларів, близько 814 млрд доларів США, після зростання на 32 % лише за рік. Це був сьомий поспіль рік двозначного зростання.[10] Близько 86 % активів надходило з-за меж Сінгапуру, а Азійсько-Тихоокеанський регіон забезпечував 44 % коштів. Кількість інвестиційних фахівців зросла до 2185. Охоплення оглядів упродовж десятиліття змінювалося. Огляд 1998 року враховував фонди під управлінням 159 установ і їхніх фахівців з управління фондами. Пізніші огляди вимірювали загальний обсяг активів під управлінням, зокрема консультаційні активи, і ширшу категорію інвестиційних фахівців. Тому ряд даних зіставний лише приблизно.[11]

Ці підсумки охоплюють інституційні мандати, хедж-фонди та консультаційні активи приватних банків. Власне активи приватного банківського обслуговування оцінювали галузеві спостерігачі. За однією з оцінок, наведеною 2010 року, з 2000 до 2008 року активи приватного банківського обслуговування в Сінгапурі зросли вшестеро, до 300 млрд доларів США.[12] Перевірити цю цифру за офіційним рядом даних неможливо. Проте вона відповідає порядку величин в оглядах MAS і свідченням самих банків.

Ще одним показником було зростання кількості заможних людей. 2005 року MAS послалося на звіт Merrill Lynch і Capgemini, згідно з яким Сінгапур продемонстрував найшвидше у світі

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

зростання кількості осіб із високим рівнем статків: 22,4 % у 2003–2004 роках.[13] Внутрішні статки і статки регіону зростали одночасно. Стратегія Сінгапуру мала на меті залучити і ті, і ті.

Примітки

1. MAS, прес-реліз «MAS to place out S$10bn to private sector fund managers as part of drive to develop Singapore's financial sector», 13 листопада 1998 р. (промова міністра Лім Хнг Кіанга (Lim Hng Kiang) на вечері з нагоди 25-ї річниці ACI Singapore): передання 10 млрд сінгапурських доларів упродовж трьох років відповідним керуючим фондами; мета: "becoming a premier asset management centre in Asia". MAS, прес-реліз від 13 листопада 1998 р., цит. вище: мандати GIC на 6,5 млрд сінгапурських доларів, надані між січнем і вереснем 1998 р. відповідно до плану, оголошеного в лютому 1998 р. віцепрем'єром Лі Сянь Луном (Lee Hsien Loong), про передання зовнішнім керуючим додаткових 25 млрд сінгапурських доларів. ↩
2. MAS, *1998 Survey of Fund Management Activities in Singapore*: загальний обсяг фондів під управлінням 150,6 млрд сінгапурських доларів наприкінці 1998 р., з них 111,9 млрд дискреційних і 38,7 млрд недискреційних; 822 фахівці з управління фондами; скорочення дискреційних фондів на 9,8 % унаслідок азійських фінансових потрясінь. ↩
3. Nelson Goh, «Banking Secrecy in Singapore and Its Impact on Pre-Action Asset Tracing», Centre for Banking & Finance Law, National University of Singapore, Working Paper CBFL-WP-NG03, 29 грудня 2016 р., виноска 2: Economic Review Committee, Sub-Committee on Services Industries, Financial Services Working Group, Ministry of Trade and

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Industry, *Positioning Singapore as a Pre-Eminent Financial Centre for Asia* (вересень 2002 р.). ↩

4. Jame DiBiasio, «Singapore outlines wealth management vision», *FinanceAsia*, 18 вересня 2002 р. (вступний абзац): Economic Review Committee "has just released its recommendations for bolstering Singapore's role as a global wealth management centre". ↩

5. MAS, «Speech by DPM Lee Hsien Loong at the Singapore Investment Forum», 26 вересня 2003 р., пп. 1, 5, 17, 19 і 29: заснування Wealth Management Institute; "We can be a global centre for wealth management activities"; Сінгапур як "a safe and secure place to conduct wealth management activities"; MAS "will spare no effort to ensure that a wide range of wealth management products and services are available in Singapore"; WMI як складова "hub for wealth management in Asia". Промова від 26 вересня 2003 р., цит. вище, п. 19: "We are in the process of modernising our trust law and working out a framework to regulate trust companies"; "we are exempting from tax interest income as well as many types of foreign-sourced income". П. 18: "Most of the top private banks and fund management institutions have operations in Singapore." ↩

6. Ravi Menon, директор-розпорядник MAS, програмна промова «A competent, trusted and clean financial centre» на WMI Connection, 28 жовтня 2011 р. (відтворено Mondo Visione): "the Wealth Management Institute, set up by GIC and Temasek in 2003"; "more than 1,500 wealth management professionals have been trained to-date" за системою компетенцій. ↩

7. MAS, промова на конференції Trusts in Asia Pacific Товариства фахівців із трастів і спадщини (STEP), 26 жовтня 2005 р. (Andrew Khoo): звільнення доходу фізичних осіб з іноземних джерел; пільгова ставка податку для затверджених трастових компаній; звільнення доходу іноземних трастів, якими адмініструє затверджена трастова компанія, і відповідних інвестиційних холдингових компаній;

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

звільнення за бюджетом 2005 р. для іноземних рахунків благодійних трастів. ↩

8. «Singapore Budget Includes Wealth Management Incentives», *Family Wealth Report*, 18 лютого 2008 р.: скасування податку на спадщину з 15 лютого 2008 р., оголошене в бюджетній заяві міністра фінансів Tharman Shanmugaratnam; податок походив із британського колоніального періоду; обґрунтування міністра: зробити "Singapore an attractive place for wealth to be invested and built up". *Family Wealth Report*, 18 лютого 2008 р., цит. вище: звільнення для відповідних сімейних інвестиційних холдингових компаній з 1 квітня 2008 р. до 31 березня 2013 р., яке охоплює інвестиційний дохід із місцевих та іноземних джерел. ↩

9. «Swiss private banking shifts East», *Business Times* (Сінгапур), 24 вересня 2010 р. (передрук із *The New York Times*): Richard Murphy із Tax Justice Network вказав на відсутність податків на приріст капіталу та на більшість іноземних дивідендів і на можливість відкривати рахунки "in the guise of corporations, trusts and limited liability companies". ↩

10. MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, липень 2008 р., п. 1.1 і діаграма 1: загальний обсяг активів під управлінням (AUM) 1,173 трлн сінгапурських доларів (близько 814 млрд доларів США) наприкінці 2007 р., на 32 % більше, ніж 891 млрд наприкінці 2006 р.; ряд: 344 млрд (2002), 465 млрд (2003), 573 млрд (2004), 720 млрд сінгапурських доларів (2005); сьомий поспіль рік двозначного зростання. MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, цит. вище, пп. 2.1 і 5.1: близько 86 % загального AUM із джерел за межами Сінгапуру; Азійсько-Тихоокеанський регіон — 44 % залучених коштів; 2185 інвестиційних фахівців 2007 р. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

11. MAS, *1998 Survey of Fund Management Activities in Singapore*, цит. вище: огляд 159 фінансових установ, дискреційні та недискреційні фонди, фахівці з управління фондами; MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, цит. вище, п. 1.1 і діаграма 1 (загальний AUM, дискреційні та консультаційні активи) і п. 5.1 (інвестиційні фахівці). ↩

12. *Business Times*, 24 вересня 2010 р., цит. вище: “Singapore’s private banking assets grew sixfold, to US$300 billion, from 2000 to 2008, according to the Calamander Group”; близько 500 млрд доларів США активів приватного банківського обслуговування в Сінгапурі та 200 млрд доларів США в Гонконзі за даними Boston Consulting Group. ↩

13. MAS, промова на конференції STEP Trusts in Asia Pacific, 26 жовтня 2005 р., цит. вище: Сінгапур продемонстрував найшвидше у світі зростання кількості осіб із високим рівнем статків, 22,4 % за 2003–2004 рр., відповідно до звіту Merrill Lynch–Capgemini 2005 р.; активи під управлінням 572,6 млрд сінгапурських доларів, понад 70 % з-за кордону. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.