

**КОРЕЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ**  
**Стратегическое управление**



**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

**СОДЕРЖАНИЕ:**

Корейский банк развития (**Korea Development Bank – KDB**) был создан в 1954 году в соответствии со специальным законом о Корейском банке развития с целью содействия модернизации и индустриализации национальной экономики.

С момента создания банк является **основным финансовым институтом развития Республики Корея**. Корейский банк развития за время своего существования внес значительный вклад в технологическую модернизацию и диверсификацию южнокорейской экономики. За относительно короткий исторический период времени Банк способствовал превращению Республики Корея в динамично развивающуюся **новую индустриальную страну** (табл. 1).

<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ</b>	<b>1</b>
<b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>3</b>
<b>СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>3</b>
<b>ПЛАН ПРИВАТИЗАЦИИ КОРЕЙСКОГО БАНКА РАЗВИТИЯ</b>	<b>5</b>
<b>ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОРЕЙСКОГО БАНКА РАЗВИТИЯ</b>	<b>6</b>
<b>КОРЕЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ БАНКОВСКАЯ КОРПОРАЦИЯ</b>	<b>8</b>
<b>ПЛАНИРУЕМЫЕ ИТОГИ ПРИВАТИЗАЦИИ</b>	<b>8</b>

Таблица 1

Эволюция основных функций Корейского банка развития в процессе изменения приоритетов экономической политики страны

Период	Национальные приоритеты	Основные функции Корейского банка развития	Приоритетные отрасли
1950-1960 гг.	Независимая экономика, стратегия развитие и импортзамещения	Финансирование послевоенного восстановления экономики	Базовые отрасли промышленности (строительство, металлургия, электроэнергетика)
1960-1970 гг.	Экономическое развитие, ориентированное на экспорт	Финансирование развития экспортного потенциала	Экспортные сектора экономики, тяжелая и химическая промышленность
1980-1990 гг.	Повышение конкурентоспособности экспортных отраслей	Стимулирование развития экспорт ориентированных отраслей	Автомобилестроение, электроника, тяжелая и химическая промышленность
1990-1997 гг.	Экономическая либерализация, развитие высокотехнологичных отраслей	Поддержка развития крупных национальных корпораций («чеболь»)*	Информационные технологии, производство полупроводников
Финансовый кризис 1998 г.	Реализация антикризисной программы	Реструктуризация банковской системы и («чеболь»)	Базовые отрасли экономики
2000-2008 гг.	Сбалансированное развитие, повышение конкурентоспособности национальной экономики	Стимулирование инновационного развития, венчурное финансирование	Научно-технические отрасли
Финансовый кризис 2008-2009 гг.	Реализация антикризисной программы	Стабилизация финансового и валютного рынка, стимулирование реального сектора экономики	Банковская сфера, технологические инновации

В настоящее время Корейский банк развития является **акционерным обществом со 100% государственным участием**.

\* «Чеболь» (в переводе с корейского) – финансовая олигархия.

Среди основных направлений деятельности Банка можно выделить следующие:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестиционно-банковские операции;
- международные финансовые операции;
- управление активами и реорганизация компаний;
- доверительное управление;
- банкострахование\*;
- финансовый и инвестиционный консалтинг;
- аналитические исследования.

Корейский банк развития имеет три дочерние компании на территории страны, каждая из которых имеет свою специализацию в предоставлении банковских услуг, в частности:

- **KDB Capital Corporation** (кредитование, лизинг, венчурное финансирование);
- **Daewoo Securities** (операции с ценными бумагами, брокерские услуги, андеррайтинг);
- **KDB Asset Management Corporation** (управление активами и инвестициями, доверительное управление, инвестиционный консалтинг).

Деятельность Корейского банка развития по результатам первого полугодия 2009 года характеризовалась следующими финансовыми показателями (табл. 2):

*Таблица 2*

Основные финансовые показатели деятельности Корейского банка развития по состоянию на 30.06.2009 г.

Суммарные активы, млрд. долл. США	128,5
Собственный капитал, млрд. долл. США	13,9
Чистая прибыль, млрд. долл. США	0,19
Рентабельность активов, %	0,30
Рентабельность собственного капитала, %	2,23
Кредитный портфель, млрд. долл. США	63,8

\*Рассчитано по курсу 1 275,24 кор. вон за 1 долл. США на 30.06.2009

По стоимости суммарных активов и величине собственного капитала Корейский банк развития входит в число крупнейших в мире банков развития.

---

\*Банкострахование – это сотрудничество банков и страховых компаний по нескольким направлениям: страхование заемщиков, объектов залога и рисков самих банков при реализации банковских услуг (ипотечное страхование, КАСКО при автокредитовании, страхование жизни и здоровья заемщиков при потребительском кредитовании и т.д.).

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Одной из основных целей долгосрочной стратегии экономического развития Республики Корея является превращение страны в **крупный финансовый центр Азиатско-тихоокеанского региона**.

В разработанной стратегии Корейского банка развития поставлена задача - к 2011 году стать **ведущим банком в регионе**, а к 2020 году стать **частным корпоративным и инвестиционным банком**, входящим в двадцатку крупнейших банков мира (рис. 1).

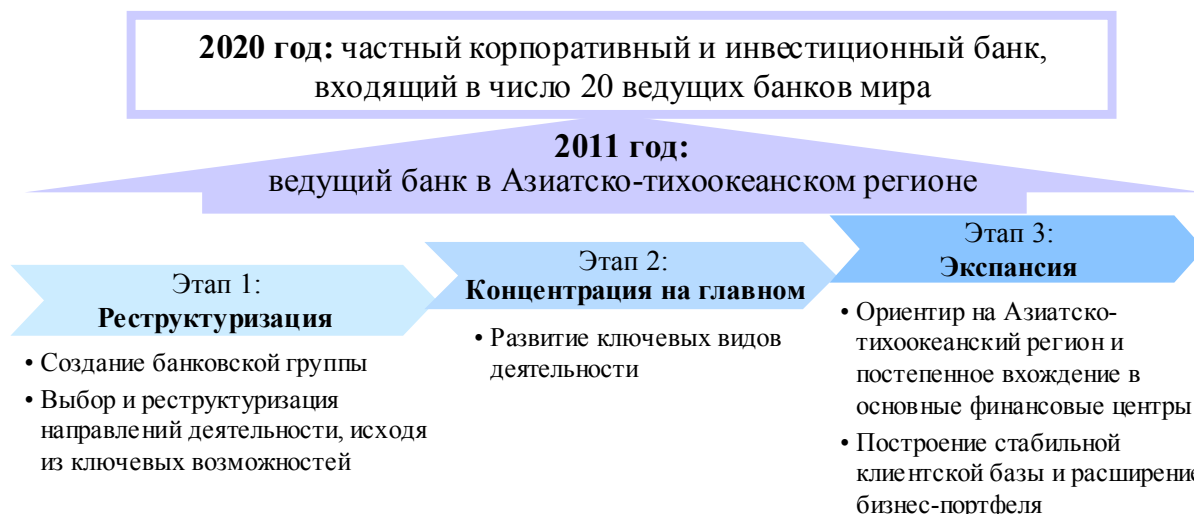


Рис. 1. Видение и стратегия Корейского банка развития.

На первом этапе реализации стратегии планируется создание **банковской группы** на базе Корейского банка развития.

На втором этапе предполагается развитие ключевых видов деятельности: обслуживание корпоративных клиентов; инвестиционно-банковские операции; управление активами.

По мере расширения международного сотрудничества на третьем этапе планируется преобразование его в **частную международную инвестиционно-банковскую группу** с широким перечнем финансовых услуг.

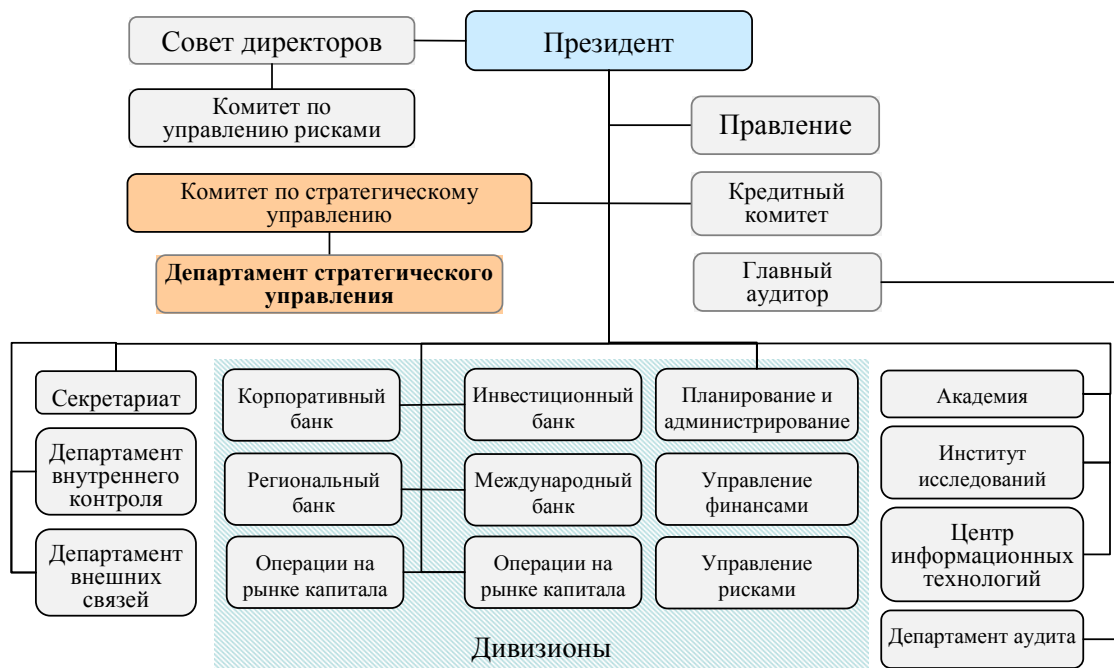
Разработка стратегии Банка и последующий мониторинг за ходом ее реализации входит в компетенцию **Департамента стратегического управления** Банка.

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Деятельностью банка управляет **Совет директоров**, состоящий из президента банка и исполнительных директоров банка. Больше половины из числа исполнительных директоров банка (не менее 3 человек) являются **внешние независимые директора**.

**Президент банка выбирается из числа исполнительных директоров.** Президент банка и исполнительные директора банка избираются на общем собрании акционеров сроком на 3 года.

В 2009 году Корейский банк развития имел следующую организационную структуру (рис. 2):



Источник: официальный сайт Корейского банка развития

Рис. 2. Организационная структура Корейского банка развития.

В соответствии с указом Президента Республики Корея, мониторинг эффективности деятельности Корейского банка развития осуществляет **Комиссия по финансовым услугам**.

Ежегодно Комиссия рассматривает и утверждает **бюджет банка**. Руководство банка регулярно отчитывается перед Комиссией об исполнении бюджета. Комиссия вправе в любое время запросить у руководства банка необходимую финансовую отчетность, информацию о реализации проектов и осуществлять соответствующие проверки.

Корейский банк развития использует передовой опыт в области управления, внедряя в систему управления Банка такие инструменты, как:

- модель стоимости компании (Enterprise Value Map™ - EVM);
- измерение эффективности деятельности банка, скорректированное с учетом рисков (Risk Adjusted Performance Management - RAPM);
- информационная система управления (Management Information Systems - MIS).

В частности, модель стоимости компании позволяет **проследить взаимосвязь между инициативами по повышению эффективности работы банка и величиной его акционерной стоимости\***.

Для реализации указанной модели составляется дерево стоимости, состоящее из четырех факторов стоимости:

- рост доходов;
- операционная прибыль;
- управление активами;
- перспективы роста.

\*Акционерная стоимость компании – совокупный потенциальный доход акционеров, выражаемый в получаемых дивидендах и повышении балансовой стоимости акций. Акционерная стоимость - то же, что и рыночная капитализация, равна количеству выпущенных (зарегистрированных) акций, умноженному на стоимость одной акции.

Далее эти факторы декомпозируются на 2-3 последующих уровня. Каждый фактор содержит определенный перечень бизнес-процессов. В совокупности получается карта создания стоимости компании, наглядно представляющая взаимосвязь между планами по повышению акционерной стоимости компании и практическими действиями, которые должны быть предприняты для выполнения этих планов.

Использование современных методов управления в Корейском банке развития направлено на **формирование корпоративной культуры**, в основе которой лежит деятельность, ориентированная на результат, а также возможность **предоставления руководству банка оперативной информации**, влияющей на скорость, эффективность и качество принятия управленческих решений.

### ПЛАН ПРИВАТИЗАЦИИ КОРЕЙСКОГО БАНКА РАЗВИТИЯ

По мере развития и диверсификации функций Корейского банка развития его деятельность стала пересекаться с деятельностью частных коммерческих банков.

**Совмещение функций банка развития и коммерческой банковской деятельности, неизбежно привела к конфликту интересов, снижению эффективности инвестиционной деятельности, стала создавать серьезные препятствия для развития бизнеса банка.**

По этой причине, в феврале 2008 года правительством Республики Корея было принято решение о приватизации Корейского Банка развития.

В соответствии с принятым решением был разработан **План приватизации** Корейского банка развития, который предполагал четыре этапа (рис. 3):

- подготовительный;
- переходный период;
- начало приватизации;
- окончание приватизации.

	Подготовитель- ный период	Переходный период	Начало приватизации	Полная приватизация
Экономические условия	Дестабилизация мировой экономики		Восстановление экономики	
Национальная программа	Преодоление текущего кризиса		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение рыночно-ориентированного финансирования в рамках государственной экономической политики</li> <li>• Развитие корпоративного и инвестиционного банка, конкурентоспособного на мировом рынке</li> </ul>	
Функции развития	KDB	KDB и KPBC*	KDB и KPBC	KPBC
Коммерческая деятельность		KDBH**	KDBH	
План-график	Создание KDBH и KPBC	Передача KPBC 49% акций KDBH	Размещение акций KDBH, принадлежащих KPBC, в течение 5 лет	Продажа пакета акций KDBH, принадлежащего государству

\* KPBC (Korea Policy Banking Corporation) – Корейская государственная банковская корпорация

\*\* KDBH (KDB Holding Company) – Холдинговая компания Корейского банка развития

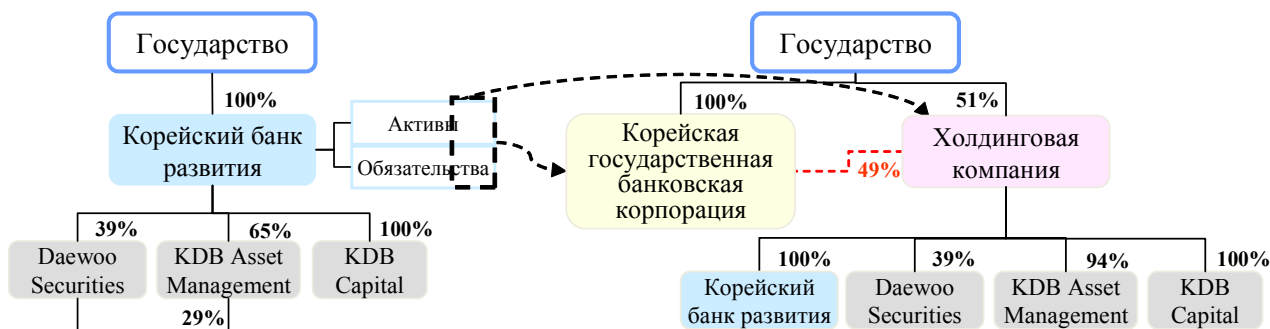
Источник: официальный сайт Корейского банка развития

Рис. 3. План приватизации Корейского банка развития.

Для реализации плана приватизации в структуре банка создана **Комиссия по приватизации на базе Департамента стратегического управления**. Комиссия контролирует реализацию Плана приватизации Корейского банка развития.

В соответствии с Планом приватизации часть активов и обязательств Корейского банка развития будут переданы двум вновь образованным организациям (рис. 4):

- **Акционерное общество «Холдинговая компания Корейского банка развития»** (KDB Holding Company – KDBH, далее «Холдинговая компания»);
- Государственный финансовый институт - **Корейская государственная банковская корпорация** (Korea Policy Banking Corporation – KPBC).



Источник: Годовой отчет Корейского банка развития за 2008 г.

Рис. 4. Преобразование Корейского банка развития.

Планируемое распределение активов, обязательств и капитала Корейского банка развития между вновь созданными организациями выглядит следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

Планируемое распределение активов, обязательств и капитала Корейского банка развития в результате образования Холдинговой компании и Корейской государственной банковской корпорации (млрд. долл. США)

	Корейский банк развития	Корейская государственная банковская корпорация	Холдинговая компания
Активы	109,8	18,36	1,21
Обязательства	99,90	16,00	0,31
Капитал	9,92	2,35	0,90

Рассчитано по курсу 1 275,24 кор. вон за 1 долл. США на 30.06.2009

Источник: Отчет для инвесторов за 1 полугодие 2009 г.

### ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ КОРЕЙСКОГО БАНКА РАЗВИТИЯ

На протяжении переходного периода **государству будет принадлежать контрольный пакет акций Холдинговой компании**.

Из 100% акций **Холдинговой компании**, находящихся в собственности у государства, 49% будут имущественным взносом в уставный капитал Корейской государственной банковской корпорации.

Корейский банк развития и его дочерние компании - Daewoo Securities, KDB Asset Management Corporation и KDB Capital Corporation - войдут в структуру Холдинговой компании.

Приватизация Холдинговой компании начнется с реализации ее акций, которыми будет владеть Корейская государственная банковская корпорация.

В образуемой Холдинговой компании планируется создание **Комитета по мониторингу проведения приватизации.**

Членами Комитета станут:

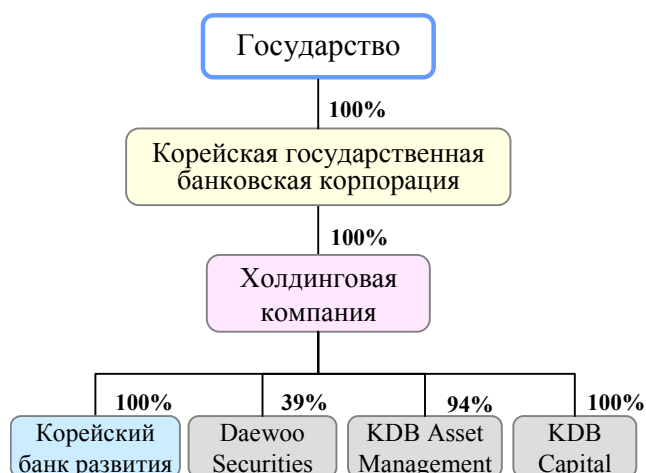
- уполномоченный Генерального директора Холдинговой компании Корейского банка развития;
- Президент Корейского банка развития;
- Президент Корейской государственной банковской корпорации;
- представитель Министерства по вопросам стратегии и финансов;
- представитель Комиссии по финансовым услугам;
- член Постоянного комитета Национального собрания;
- три кандидатуры – высококвалифицированные специалисты в области экономики, финансов, бухгалтерского учета и отчетности, юриспруденции. Каждый из них назначается председателем Комиссии по финансовым услугам по рекомендации руководства Федерации корейских банков, Корейской ассоциации финансовых инвестиций, Корейского института дипломированных бухгалтеров и аудиторов.

Председатель Комитета избирается из числа вышеуказанных трех кандидатур.

Правительством Республики Корея будут приняты необходимые меры в целях сохранения устойчивости Холдинговой компании в процессе приватизации, в том числе будут предоставлены **финансовые гарантии по внешним долгам Корейского банка развития.**

Процесс приватизации планировали завершить к 2012 году, однако мировой финансово-экономический кризис внес коррективы в первоначально намеченные планы приватизации. Корейский банк развития является основным стабилизатором корейского рынка, и требуется его активное участие в процессе преодоления последствий мирового финансового кризиса. Вместе с тем, в текущих экономических условиях привлечь частных инвесторов на выгодных условиях не представляется возможным.

Таким образом, до изменения экономической ситуации Холдинговая компания будет находиться в собственности у Корейской государственной банковской корпорации, а размещение ее акций будет отложено до соответствующего указа Президента Республики Корея (рис. 5).



Источник: официальный сайт Корейского банка развития

Рис.5. Схема приватизации Холдинговой компании, скорректированная с учетом мирового финансово-экономического кризиса.

## КОРЕЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ БАНКОВСКАЯ КОРПОРАЦИЯ

Предполагается, что **Корейская государственная банковская корпорация** унаследует от Корейского банка развития его **функции банка развития по реализации экономической политики государства**, в том числе:

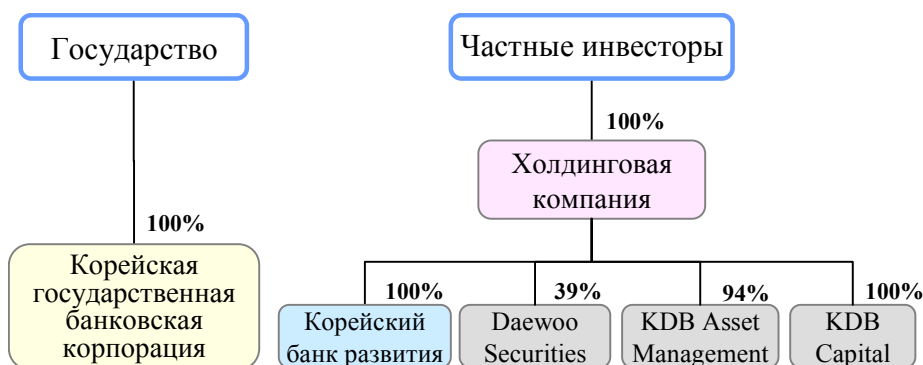
- поддержка МСП;
- содействие созданию и развитию социальной инфраструктуры;
- содействие экономическому развитию национального бизнеса;
- стабилизация финансовых рынков.

Операционная модель Корейского банка развития, который войдет в состав Холдинговой компании, будет преобразована с учетом мирового опыта, применяемого ведущими коммерческими финансовыми институтами. Она предполагает:

- привлечение депозитов до востребования и предоставление потребительских кредитов;
- внедрение гибкого процесса бюджетирования;
- преобразование в корпоративный и инвестиционный банк.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ ИТОГИ ПРИВАТИЗАЦИИ

Завершением процесса приватизации станет **продажа принадлежащего государству контрольного пакета акций Холдинговой компании национальным и зарубежным частным инвесторам, финансовым корпорациям, пенсионным фондам, фондам прямых инвестиций и другим участникам рынка** (рис. 6).



Источник: Годовой отчет Корейского банка развития за 2008 г.

Рис. 6. Схема приватизации Холдинговой компании.

Реализация плана приватизации Корейского банка развития позволит:

- снять политическое влияние на финансовую деятельность банка и сделать ее более рыночно-ориентированной;
- создать частную банковско-инвестиционную группу, конкурентоспособную на мировом рынке финансовых услуг. Группа даст толчок устойчивому развитию рынка финансовых услуг Республики Корея, окажет содействие развитию инвестиционных банков, как основных посредников на рынках капитала страны;
- модернизировать существующую модель государственного финансирования посредством создания государственного финансового института, деятельность которого отвечает международным стандартам и основана на рыночных принципах.

Предполагается, что после приватизации Корейский банк развития будет работать в тесном сотрудничестве с **Корейской государственной банковской корпорацией**.

Это сотрудничество обеспечит полную преемственность традиционных функций банка развития и функций по поддержке национальной экономики в процессе преодоления последствий мирового финансового кризиса и последующей модернизации южнокорейских экономики.

---

В.Д. АНДРИАНОВ  
М.А. КОЧКАРИНА  
Т.В. ЗАМЯТИНА

---