



ВНЕШЭКОНОМБАНК

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ
«БАНК РАЗВИТИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВНЕШЭКОНОМБАНК)»

КОРЕЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ: опыт стратегического управления

Департамент стратегического анализа и разработок

Отдел институционального и стратегического развития

Москва – 2012

История создания

Корейский банк развития (Korea Development Bank) (далее – КБР) был создан в 1954 г. 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**. За время своего существования КБР 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** (таблица 1).

Таблица 1

Эволюция основных функций КБР в процессе изменения приоритетов экономической политики страны

Период	Национальные приоритеты	Основные функции КБР	Приоритетные отрасли
1950-е гг.	Независимая экономика, стратегия развития импортозамещения	Финансирование послевоенного восстановления экономики	Базовые отрасли промышленности (строительство, металлургия, электроэнергетика)
1960-1970-е гг.	Экономическое развитие, ориентированное на экспорт	Финансирование развития экспортного потенциала	Экспортные сектора экономики, тяжелая и химическая промышленность
1980-е гг.	Повышение конкурентоспособности экспортных отраслей	Стимулирование развития экспортно-ориентированных отраслей	Автомобилестроение, электроника, тяжелая и химическая промышленность
1990-е гг.	Экономическая либерализация, развитие высокотехнологичных отраслей	Поддержка развития крупных национальных корпораций «чеболь» ¹	Электронные компоненты и информационные технологии
1998 г. Азиатский финансовый кризис	Реализация антикризисной программы	Реструктуризация банковской системы и «чеболь»	Базовые отрасли экономики
2000-2007 гг.	Сбалансированное развитие, повышение конкурентоспособности национальной экономики	Стимулирование инновационного развития, венчурное финансирование	Наукоемкие отрасли

¹ «Чеболь» (в переводе с корейского) – финансово-промышленная группа.

Период	Национальные приоритеты	Основные функции КБР	Приоритетные отрасли
2008-2010 гг. Мировой финансовый кризис	Реализация антикризисной программы	Стабилизация финансового и валютного рынка, стимулирование реального сектора экономики	Банковская сфера, технологические инновации

По мере развития и диверсификации функций КБР деятельность банка стала пересекаться с деятельностью частных коммерческих банков. По этой причине в феврале 2008 г. правительство Республики Корея приняло решение о приватизации КБР.

В октябре 2009 г. была учреждена **Группа Корейского банка развития** (далее – Группа). Группа состоит из **КБР** и его дочерних организаций:

- **Daewoo Securities** – банковские инвестиционные услуги, торговля на рынке ценных бумаг, андеррайтинг;
- **KDB Capital** – лизинговые услуги, венчурное финансирование, факторинговые операции;
- **KDB Asset Management** – управление активами, трастовые услуги, инвестиционный консалтинг;
- **Korea Infrastructure Investments Asset Management (KIAMCO)** – управление активами, инвестиции в проекты развития инфраструктуры, проекты развития альтернативных источников энергии.

Общие сведения

С 2010 г. отчетность банка формируется по результатам деятельности Группы. Исходя из этого изучение особенностей организационной структуры, системы стратегического управления и других аспектов банка осуществляется по результатам деятельности Группы.

Среди основных направлений деятельности Группы можно выделить следующие:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестиционно-банковские операции;
- международные финансовые операции;
- управление активами и реорганизация компаний;
- доверительное управление;
- банкострахование²;

² 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.).

- финансовый и инвестиционный консалтинг;
- аналитические исследования.

Деятельность КБР по результатам последних лет характеризуется следующими финансовыми показателями (*таблица 2*).

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

Таблица 2

Основные показатели деятельности КБР

	2007	2008	2009	2010
Суммарные активы, млрд. долл. США	157	150	119	125
Капитал (собственные средства), млрд. долл. США	23	15	15	16
Кредитный портфель (чистая ссудная задолженность), млрд. долл. США	65	63	65	72
Соотношение активов к ВВП (в реальном выражении), %	14,97	16,15	14,34	13,6
Соотношение непроцентных расходов и совокупных доходов (cost-to-income), %	22,91	23,78	16,25	н/д
Стоимость суммарных активов на одного сотрудника, млн. долл. США	65	68	47	н/д
Рентабельность капитала, %	11,63	2,79	6,62	6,6
Рентабельность активов, %	1,72	0,28	0,82	0,9
Доля ликвидных активов в валюте баланса, %	4,42	4,12	2,55	н/д
Отношение резервов к кредитному портфелю, %	0,24	0,27	0,59	н/д

*Данные за 2010 г. приведены в соответствии с Годовым отчетом 2010 г. (консолидированные данные по Группе).

Организационная структура и органы управления

Деятельностью Группы управляет **Совет директоров**, состоящий из пяти членов. В их числе два исполнительных директора и три **независимых директора**. В 2010 г. было проведено 13 собраний Совета директоров.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **четыре комитета** (*рис. 1*):

- Комитет по управлению рисками;
- Комитет по вопросам оценки и оплаты труда;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по выдвижению кандидатур в комитет по аудиту.

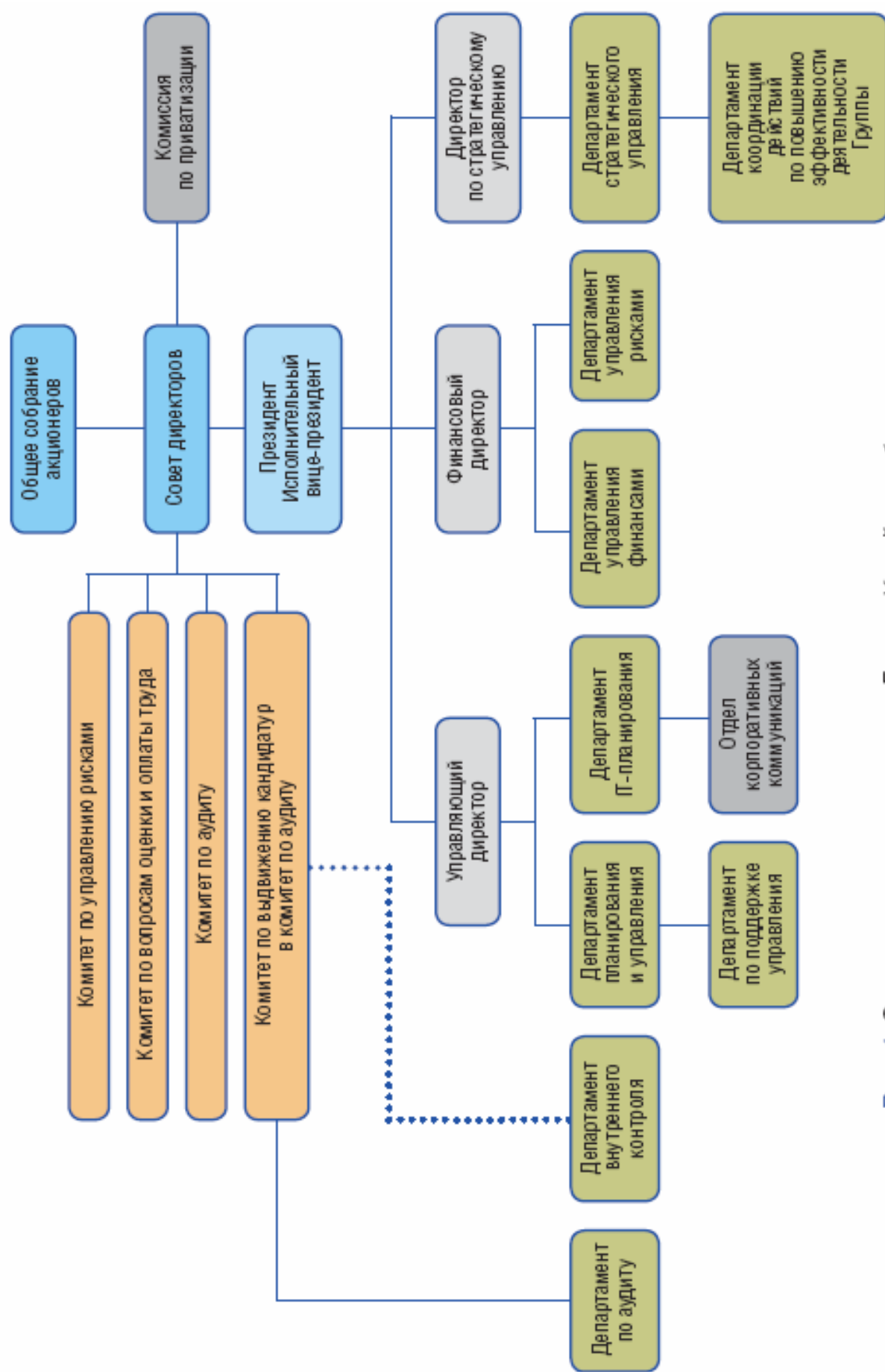


Рис. 1. Организационная структура Группы Корейского банка развития
(по состоянию на октябрь 2011 г.)

Комитет по управлению рисками определяет допустимые размеры рисков, утверждает методики их расчетов. В состав Комитета входят все пять членов Совета директоров.

Комитет по вопросам оценки и оплаты труда устанавливает целевые показатели деятельности Группы и проводит оценку соответствия фактических результатов целевым значениям. В состав Комитета входят независимые директора и один исполнительный директор.

Комитет по аудиту осуществляет независимую оценку финансовой и операционной деятельности Группы. **Комитет по выдвижению кандидатур в Комитет по аудиту** рассматривает и одобряет кандидатуры в Комитет по аудиту. В состав Комитета по аудиту и Комитета по выдвижению кандидатур в комитет по аудиту входят независимые директора.

Для реализации плана приватизации в структуре Группы создана **Комиссия по приватизации на базе Департамента стратегического управления**. Комиссия контролирует реализацию Плана приватизации КБР.

В рамках организационной структуры Группы действует девять департаментов и один отдел. Также введены должности Управляющего директора, Финансового директора и Директора по стратегическому управлению.

Управляющему директору подотчетны Департамент планирования и управления, Департамент IT-планирования, Департамент по поддержке управления и Отдел корпоративных коммуникаций.

Финансовый директор отвечает за финансовую устойчивость Группы. Под его руководством в данном направлении осуществляют свою деятельность Департамент управления финансами и Департамент управления рисками.

В подчинении **Директора по стратегическому управлению** находятся Департамент стратегического управления и Департамент координации действий по повышению эффективности деятельности Группы.

Департамент стратегического управления разрабатывает среднесрочные и долгосрочные стратегии развития Группы, исследует нереализованные бизнес – возможности Группы, сопровождает сделки слияний и поглощений как в Республике Корея, так и за ее пределами.

Департамент координации действий по повышению эффективности деятельности Группы адаптирует и внедряет стратегии в ежедневную деятельность Группы с целью обеспечения и усиления эффекта синергии, оценивает деятельность Группы исходя из критерия эффективного сотрудничества и отсутствия дублирования функций внутри Группы.

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 Стратегии КБР была поставлена среднесрочная цель – к 2011 г. стать **ведущим банком в регионе**, долгосрочная цель – к 2020 г. стать **частным корпоративным и инвестиционным банком**, входящим в двадцатку крупнейших банков мира (рис. 2).

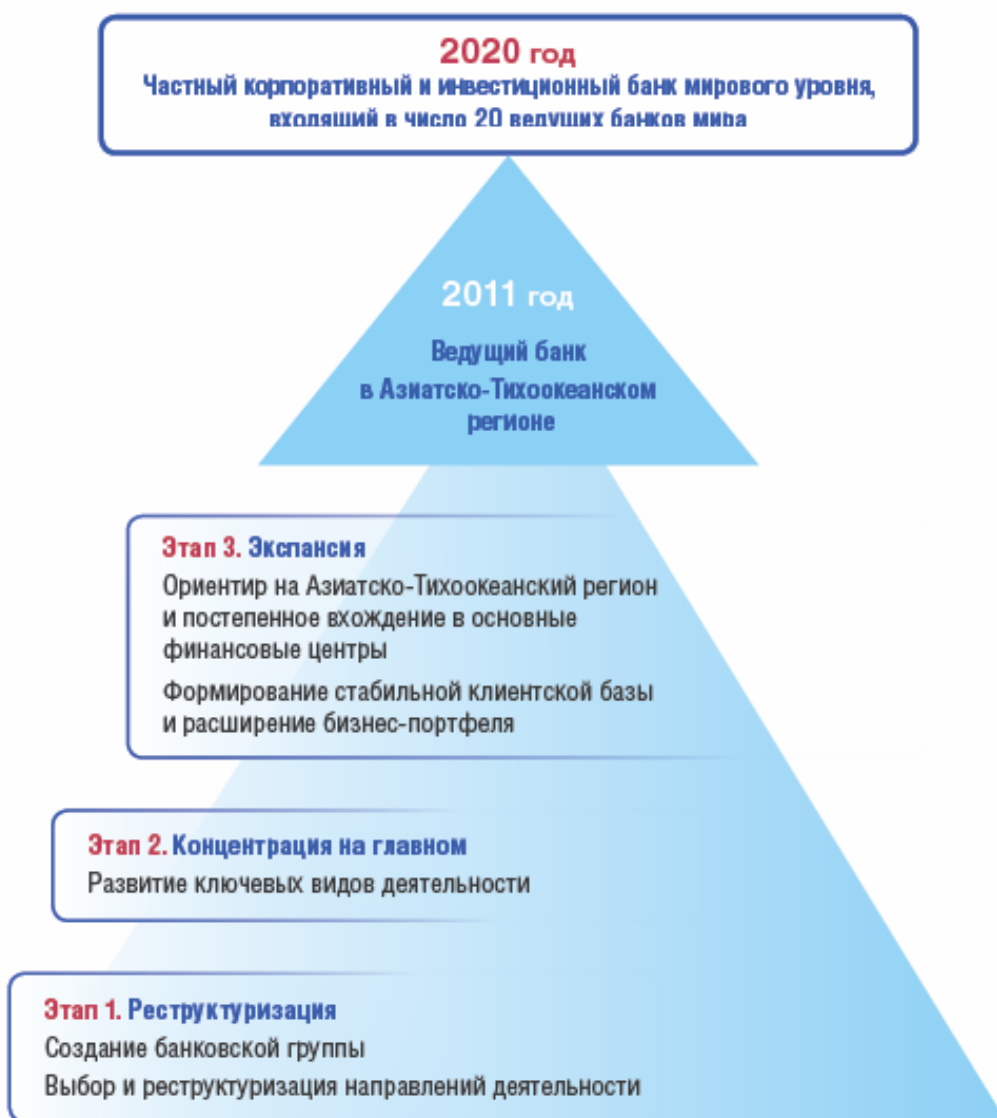


Рис. 2. Видение и Стратегия КБР (по состоянию на октябрь 2008 г.)

В октябре 2009 г. **первый этап** реализации Стратегии – создание банковской группы на базе КБР – был успешно завершен.

На **втором этапе** предполагается дальнейшее развитие ключевых видов деятельности:

- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестиционно-банковские операции;
- управление активами.

По мере расширения международного сотрудничества на **третьем этапе** планируется преобразование Группы КБР в частную международную инвестиционно-банковскую группу с широким спектром финансовых услуг (рис. 3).

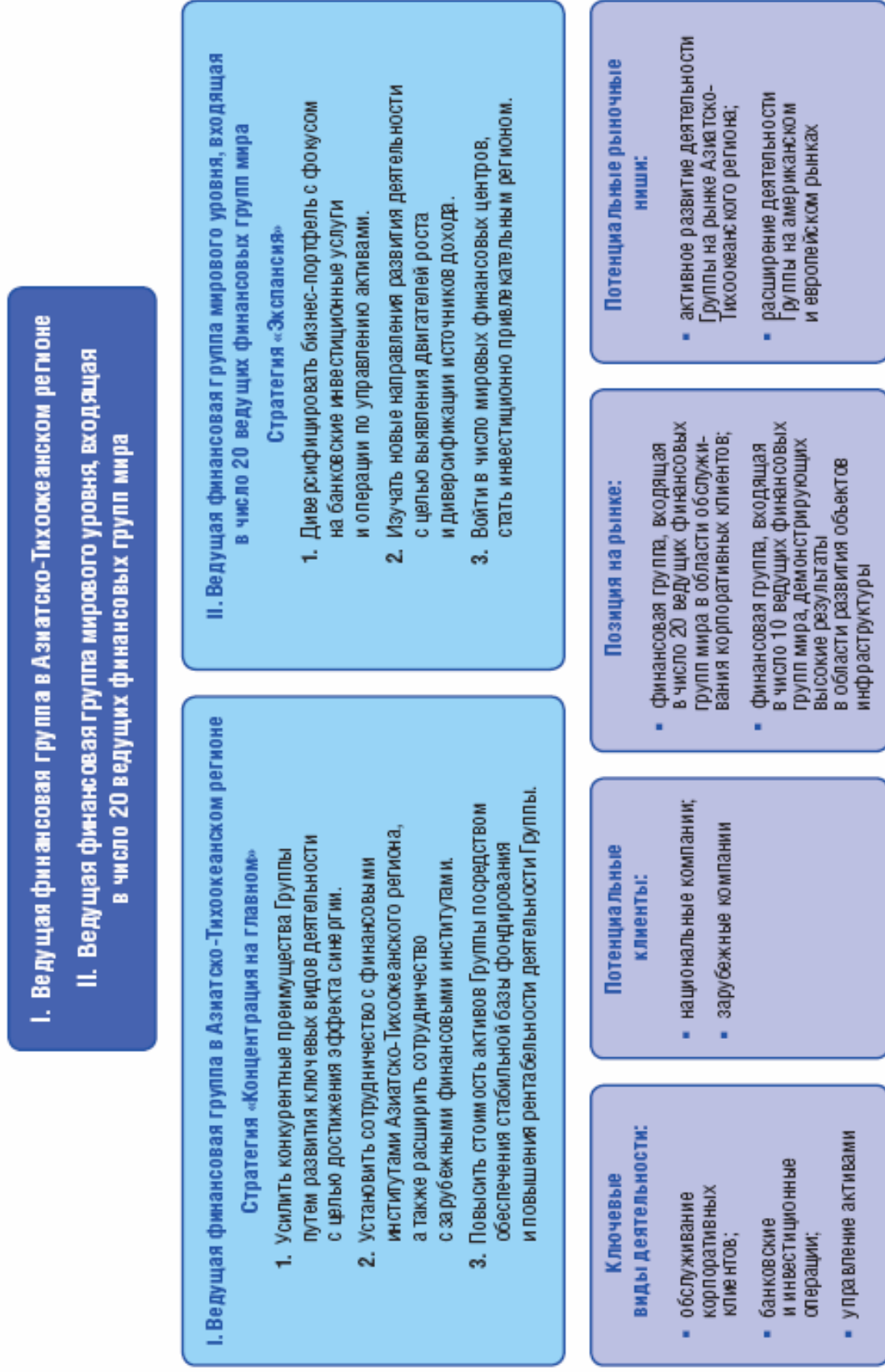


Рис. 3. Видение и Стратегия КБР (по состоянию на октябрь 2011 г.)

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

КБР использует передовой опыт в области управления, внедряя в систему управления банка следующие инструменты:

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

Модель стоимости компании позволяет проследить взаимосвязь между инициативами по повышению эффективности работы банка и величиной его акционерной стоимости.

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.

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

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

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 КБР 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.

Система мониторинга результатов в области 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.

Планируемые итоги приватизации КБР

В соответствии с Планом приватизации часть активов и обязательств КБР переданы Группе Корейского банка развития и Корейской финансовой корпорации (Korea Financial Corporation) (далее – КФК).

Первоначально процесс приватизации планировали завершить к 2012 г., однако мировой финансово-экономический кризис внес коррективы в первоначально намеченные планы приватизации.

План приватизации КБР представлен на *рис.4*.

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ				
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД			НАЧАЛО ПРИВАТИЗАЦИИ	ПОЛНАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ
Экономические условия	Дестабилизация мировой экономики		Восстановление экономики	
Национальная программа	Преодоление текущего кризиса		Введение рыночно ориентированного финансирования в рамках государственной экономической политики Развитие корпоративного и инвестиционного банка, конкурентоспособного на мировом рынке	
Функции развития	КБР	КБР, КФК*	КБР, КФК	КФК
Коммерческая деятельность		Группа КБР**	Группа КБР	
Право собственности	100% государство	100% государство	Первоначальное размещение акций	Не более 50% государство
План-график	Создание Группы КБР и КФК	Передача 94% акций Группы КБР и КФК	Размещение акций к сроку (май 2014 г.)	Завершение приватизации

* Корейская финансовая корпорация (Korea Finance Corporation).

** Группа Корейского банка развития (KDB Financial Group)

Рис. 4. План приватизации КБР (по состоянию на октябрь 2011 г.)

До изменения экономической ситуации Группа будет находиться в собственности у КФК, размещение ее акций будет отложено до соответствующего указа Президента Республики Корея (рис. 5).



Рис. 5. Структура приватизации КБР (по состоянию на октябрь 2010 г.)

Предполагается, что КФК унаследует от КБР 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 КБР в составе Группы преобразована с учетом мирового опыта, применяемого ведущими коммерческими финансовыми институтами.

Завершением процесса приватизации станет продажа принадлежащего государству контрольного пакета акций Группы национальным и зарубежным частным инвесторам, финансовым корпорациям, пенсионным фондам, фондам прямых инвестиций и другим участникам рынка.

Реализация плана приватизации КБР позволит ослабить политическое влияние на финансовую деятельность банка и сделать ее более рыночноориентированной, а также модернизировать существующую модель государственного финансирования посредством создания государственного финансового института, деятельность которого отвечает международным стандартам и основана на рыночных принципах.

Предполагается, что после приватизации КБР будет работать в тесном сотрудничестве с Корейской финансовой корпорацией, что обеспечит полную преемственность традиционных функций банка развития в последующей модернизации южнокорейских экономики.