

Взгляд изнутри

Главный исполнительный директор Банка Сеула, руководивший его реструктуризацией и успешной приватизацией в 2000–2002 годах, рассказывает о своем опыте

Чунгвон Канг



Автор статьи у бывшей главной конторы Банка Сеула, ныне Хана-банка.

В КОНЦЕ 1997 года, когда Корея обратилась за помощью к МВФ, страна переживала полномасштабный банковский кризис, а Банк Сеула находился в самом его центре. Кризис был вызван банкротством нескольких крупных промышленных конгломератов и эффектом цепной реакции, порожденным серией финансовых кризисов, которые начались в Таиланде. Однако состояние Банка Сеула было неудовлетворительным еще до начала азиатского кризиса. Его затруднения были обусловлены слабостью управления после двух десятилетий внутренней борьбы с момента слияния в 1976 году; сложившейся традицией, в силу которой корейские банки по указанию правительства должны были предоставлять кредиты на развитие промышленности, что ослабляло их коммерческую ориентацию и снижало дисциплину в области управления риском; а также отсутствием жесткого пруденциального регулирования в целом.

В рамках реструктуризации банковского сектора МВФ выделил Банк Сеула и Первый Корейский банк как коммерческие банки страны, находившиеся в наиболее тяжелом финансовом положении. В целях подготовки Банка Сеула к быстрой продаже иностранным инвесторам правительство провело в январе 1998 года рекапитализацию банка, взяв его под свой контроль, сняло его руководство и назначило финансового консультанта для разработки стратегии приватизации. Этот первоначальный план предполагал сбор заявок на покупку банка к середине ноября 1998 года. В ходе каждого очередного обзора Фондом процесса реструктуризации МВФ и правительство устанавливали жесткие сроки реприватизации, усложняя тем самым работу руководства банка.

Несмотря на то что Банк Сеула продал свой центр подготовки кадров, уменьшил вдвое число своих зарубежных отделений и к концу 1998 года сократил штаты на 35 процентов, отношение его ссуд (активов) к числу работников оставалось одним из самых низких в отрасли. Реализации плана прави-

тельства препятствовала и неблагоприятная рыночная конъюнктура. К июню 1999 года Банк Сеула вновь оказался неплатежеспособным, и в сентябре правительство провело второе вливание капитала. Из-за отсутствия заинтересованных покупателей приходилось заниматься санацией Банка Сеула, для того чтобы продать его. Напротив, правительство продало Первый Корейский банк в его исходном состоянии компании “Newbridge Consortium”. Хотя в целом признавалось, что Банк Сеула нуждался в более серьезной реструктуризации, чем Первый Корейский банк, на последний пришлось затратить больший объем государственных средств, так как действовавший до конца 2002 года механизм государственных гарантий по ссудному портфелю банка требовал от правительства покрывать любые непредвиденные потери по существовавшим ранее обязательствам.

В апреле 2000 года «Дойче банк» был назначен консультантом по вопросам финансов и реструктуризации, а в мае правительство наняло меня для подготовки Банка Сеула к приватизации. Хотя я кореец по происхождению и работал в банковской сфере, это был первый случай, когда сотрудник некорейского банка был назначен главным исполнительным директором банка, контролируемого государством. Моя задача заключалась в том, чтобы в кратчайшие сроки найти как можно больше профессионалов необходимой квалификации для формирования новой корпоративной культуры, основанной на международной оптимальной практике банковской деятельности. К июню 2002 года реструктуризация Банка Сеула была успешно завершена (см. таблицу), и в декабре 2002 года он был продан и приватизирован. Прделанная нами работа позволяет сделать выводы об укреплении финансового положения банков, оказавшихся в тяжелой ситуации в условиях кризиса.

Сокращение штатов

Когда я пришел на работу в Банк Сеула, он был организован по принципу старшинства, а не по функциональному принципу. Ответственность за выполнение конкретных функций возлагалась на должностных лиц независимо от их квалификации, и квалифицированных кадров было так или иначе недостаточно. Через неделю после вступления в должность я потребовал отставки всех директоров, кроме одного, оставленного в целях сохранения преемственности.

В июне 2000 года в банке работало 4643 сотрудника, и примерно 80 процентов из них состояли в профсоюзе. Руководитель профсоюза Банка Сеула занимал ключевую должность в Корейской Федерации профсоюзов финансового сектора, и стало очевидно, что для быстрого проведения преобразований нам придется преодолеть сопротивление этой внутренней политической силы. Несмотря на проведенное в 1998 году сокращение штатов, административный аппарат банка оставался слишком массивным, и дальнейшее

сокращение штатов, в принципе, ожидалось. Оставалось только согласовать с профсоюзом численность, состав, сроки и условия сокращения.

При первой встрече с лидером профсоюза меня весьма ободрил тот факт, что мы согласились о необходимости коренных преобразований. Однако Федерация профсоюзов финансового сектора, программа которой включала получение гарантий стабильной занятости, прекращение государственного вмешательства в управление банками и противодействие плану правительства по созданию финансовой холдинговой компании, занималась организацией всеобщей забастовки и массовой демонстрации. К моему удивлению и разочарованию, профсоюз Банка Сеула принял участие в этой забастовке.

Через несколько дней новая группа управляющих объявила руководителям верхнего звена о том, что, говоря медицинским языком, она готова сделать банку («больному») операцию, но не приступит к ней до тех пор, пока пациент не продемонстрирует волю к жизни. На следующий день лидер профсоюза банка подтвердил свою поддержку реструктуризации, и мы пришли к соглашению об ускоренном проведении программы досрочного выхода сотрудников на пенсию. Программа включала неформальную договоренность (предназначенную для того, чтобы избежать принятия сложных кадровых решений), в рамках которой выйти на пенсию должны были все сотрудники банка, родившиеся до 1948 года включительно, то есть большинство руководителей головной конторы и управляющих региональных отделений. К октябрю 2000 года было ликвидировано 640 должностных позиций, а 2 сотрудника были назначены на руководящие должности. Была составлена новая схема организационной структуры банка, и к декабрю 2000 года соответствующие обязанности были переданы группе управляющих.

Текущая работа по реструктуризации

В июле 2000 года мы приступили к операционной реструктуризации при содействии примерно двадцати консультантов по коммерческим банкам из «Дойче банка». К середине июля у нас было 13 функциональных проектных групп, каждая из которых состояла из одного или двух консультантов и трех–пяти сотрудников банка. Эти группы анализировали действовавшие процедуры и организационные схемы, разрабатывали новые процедуры и организационные структуры, представляли рекомендации руководству и помогали внедрять согласованные рекомендации. В ходе этого процесса руководители проекта и консультанты уделяли особое внимание передаче опыта участникам группы по реструктуризации Банка Сеула.

До декабря 2000 года группа управляющих проводила регулярные совещания с руководителями проекта для получения последней информации и уточнения деталей проводимой работы и представляла периодические доклады Совету директоров и правительству как акционеру банка. К началу 2001 года мы внедрили ключевые концепции международной оптимальной практики банковской деятельности: была создана функциональная организационная структура; сформирован независимый и единый кредитный департамент; разделены функции отдела по работе с клиентами и административного отдела в штаб-квартире и в каждом отделении; созданы специализированные линейные подразделения, позволившие разграничить розничные и корпоративные банковские операции и назначены отдельные сотрудники для их проведения; введена система разработки процессов и определены руководящие принципы регулируемой работы административного отдела; введена система аудита, основанная на системах и процедурах; создана информационная система для руководства и укрепленна система управления риском.

Реструктуризация баланса

В то время, когда я занял свой пост, Банк Сеула имел недостаточные резервы и самый высокий коэффициент недействующих ссуд (20 процентов) из всех банков Кореи. Для восстановления доверия рынка и клиентов требовалась срочная «чистка» баланса. Это было очень важно еще и потому, что банку требовалась одна последняя рекапитализация со стороны правительства. Мы незамедлительно ликвидировали корейские облигации из трейдингового портфеля банка на сумму 50 млрд вон. В течение оставшейся части 2000 года мы реализовали неблагоприятные активы (сначала были проданы ссуды в иностранной валюте и ценные бумаги некорейских дебиторов), ввели строгую классификацию ссуд, увеличили резервы банка и повысили величину резервов на покрытие возможных убытков по ссудам на один триллион вон.

В июне 2000 года Банк Сеула был одним из основных банков для пяти компаний, участвовавших в добровольных программах по урегулированию неплатежеспособности с общей суммой непогашенных кредитов в 705 млрд вон. Одной из крупнейших из них была компания «Woobang Construction», общая сумма займов которой составляла 1,2 трлн вон (около 1,1 млрд долларов), из которых 181 млрд вон приходилось на долю Банка Сеула. В конце июня у этой компании возникли проблемы денежных поступлений; в начале июля она запросила у банков-кредиторов новые ссуды на сумму 155 млрд вон. Группа банков-кредиторов предоставила компании 44,4 млрд вон и привлекла бухгалтерскую фирму для оценки компании до принятия решения об оставшейся части запрошенных ссуд. Результаты оценки показали, что оценочная стоимость компании при продолжении деятельности будет ниже ликвидационной стоимости, и запрос на оставшуюся часть ссуды был отклонен. Это был первый случай, когда компания, участвовавшая в финансируемой государством программе урегулирования неплатежеспособности, была вынуждена объявить банкротство.

В декабре Банк Сеула выставил на аукцион недействующие ссуды на общую сумму в 404 млрд вон, не понеся никаких убытков сверх тех, которые уже

Прибыли и убытки

Перед продажей Банка Сеула в декабре 2002 года его баланс устойчиво улучшался. (миллиардов вон)

	1999.12	2000.12	2001.12	2002.3	2002.6	2002.9
Операционный доход до отчислений в резервы на покрытие убытков по ссудам	329,4	91,2	283,4	78,3	162,7	238,3
Чистый процентный доход	284,9	387,1	337,2	98,6	198,7	306,0
Доход, не связанный с процентами	250,4	69,4	301,9	74,9	145,7	209,5
Операционные расходы	363,9	365,3	355,7	95,2	181,7	277,2
Резервы на покрытие убытков по ссудам (новые/пополнение)	440,2	942,1	277,3	21,2	59,0	95,8
Операционный доход	110,8	-850,9	6,1	57,2	103,7	142,5
Доходы, кроме операц. (включая налоги)	-2 343,9	331,1	54,6	0,6	4,6	6,1
Чистый доход	-2 233,1	-519,8	101,4 ¹	56,6	108,3	136,4

Источник: Банк Сеула.

¹Включая налоговые доходы будущих периодов в размере 40,7 млрд вон.

были покрыты соответствующими резервами. Однако к концу 2000 года коэффициент недействующих ссуд банка не снизился, так как значительное число его ссуд было переведено в более низкую категорию. В первом квартале 2001 года Банк Сеула начал активное списание недействующих ссуд. В сентябре 2001 года в нем была создана специальная структура из ценных бумаг, обеспеченных активами, в целях удаления из баланса недействующих ссуд на сумму 447 млрд вон.

В течение второй половины года наблюдалось быстрое снижение коэффициента недействующих ссуд. К концу 2001 года ссудный портфель Банка Сеула был одним из самых прочных на рынке, а к середине 2002 года его коэффициент чистых недействующих ссуд был самым низким из всех корейских банков.

Новый имидж, новая направленность

Однако «чистка» баланса и сокращение штатов Банка Сеула были не единственными нашими задачами. Требовалось также изменить образ банка в глазах общественности и общую направленность его деятельности. Даже до кризиса он имел плохую репутацию из-за внутренних распри и низкого качества обслуживания. Тот факт, что во время кризиса он получал государственные средства, лишь ухудшал отношение к нему.

Я пришел в этот банк с намерением сформировать «небольшой, но сильный и добропорядочный банк» (по-корейски это более красивое выражение). Сокращение размеров Банка Сеула должно было позволить ему быстрее вносить изменения в свою работу и улучшить свои возможности предоставлять клиентам индивидуальное обслуживание. Сила банка должна была возрасти благодаря новой культуре совместной работы, направленной на достижение общей цели — введения международной оптимальной практики банковской деятельности. Подготовка кадров для достижения этой цели началась через три месяца после моего прихода в банк. В течение первых нескольких месяцев группа управляющих банка также внесла изменения в свою работу, чтобы продемонстрировать, что у Банка Сеула появились новые ценности — неформальный подход, открытое обсуждение проблем, прозрачность и сосредоточенность на процессе работы.

Как и для большинства корейских банков до кризиса, основным направлением деятельности Банка Сеула было предоставление кредитов корпоративным клиентам. Кроме того, он занимал доминирующее положение на рынке доверительного управления средствами национальных инвестиционных трастовых компаний и иностранных инвесторов на корейском рынке. Мы приняли решение о том, что основным направлением деятельности банка должны стать розничные банковские операции, в частности, предоставление ипотечных ссуд на жилье, а второй по значимости сферой будет работа с кредитными картами. Цель заключалась в минимизации рыночного риска. Для решения задач в области корпоративной банковской деятельности был нанят бывший сотрудник иностранного банка, работавший с корпоративными клиентами, который должен был обучить персонал нашего банка финансовому анализу и другим навыкам работы в этой области. В течение 2001 года Банк Сеула демонстрировал самые высокие темпы роста розничных банковских операций. К концу 2001 года его ссудный портфель был сбалансированно распределен между кредитами предприятиям и частным лицам.

Результаты

С первого квартала 2001 года начался рост квартальных операционных доходов банка (до отчисления в резервы на покрытие возможных убытков по ссудам). Наибольшая часть новых доходов поступала от розничных операций (в форме процентов) и от операций с кредитными картами (в форме

комиссионных). Во второй половине 2001 года банк сократил сумму долга компании “Nupix” и списал непогашенные ею кредиты на сумму 260 млрд вон.

После изменений в правительстве в августе 2000 года была сформирована новая программа действий. Некоторые из новых разработчиков экономической политики считали, что в банковском секторе Кореи по-прежнему слишком много банков, что большинство квалифицированных кадров покинуло Банк Сеула во время кризиса, и что, несмотря на успешную реструктуризацию, банк был слишком мал, чтобы выжить после консолидации. В этой обстановке он оказался под угрозой включения в состав финансовой холдинговой компании — результат, которого я так стремился избежать, пытаясь найти потенциальных инвесторов. В конце января 2002 года министр финансов и экономики объявил, что подготовка банка к продаже будет проводиться одновременно с обсуждением его слияния с другим банком, имеющим устойчивое положение на рынке. В декабре 2002 года Банк Сеула был продан более крупному Хана-банку, одному из немногих банков, которым не потребовалась рекапитализация за счет государственных средств, чтобы выдержать кризис.

С конца 2001 года движущей силой работы банка была способность группы управляющих добиваться укрепления и обеспечивать соблюдение международной оптимальной практики банковской деятельности. Сотрудники банка связывали быстрое сокращение недействующих ссуд и столь же быстрый рост портфеля розничных и ипотечных ссуд с применением оптимальной практики. Но банку также повезло со сроками как начала реорганизации, так и активного развертывания розничных и ипотечных кредитных операций, причем особенно благоприятным был выбор момента его продажи.

Из этого можно извлечь несколько уроков:

- Даже при полной государственной собственности группа профессиональных руководителей может изменить ситуацию в испытывающем трудности банке и сделать его коммерчески привлекательным для приватизации, если правительство не вмешивается в управление банком.

- Реорганизация банка по существу представляет собой формирование надежной инфраструктуры управления риском, то есть создание функциональной организации, надлежащее разделение обязанностей, консолидацию кредитных функций и создание информационной системы для руководства, обеспечивающей своевременное составление балансов и отчетов о прибылях и убытках по отдельным направлениям работы банка.

- Ключевыми составляющими этой деятельности являются подготовка кадров для работы в рамках новой инфраструктуры в целом, которая также позволяет сформировать культуру банковской деятельности, основанную на учете риска, а также проведение специального обучения для выполнения специализированных функций. ■

До поступления в Банк Сеула Чунгвон Канг работал в течение пяти лет в «Сити-банке», 15 лет в компании “Bankers Trust” и один год в «Дойче банке» (после приобретения банком компании “Bankers Trust” в 1999 году). С 1996 года он был главным сотрудником по операциям в Корее в “Bankers Trust” и «Дойче банке». Его назначение на пост главного исполнительного директора Банка Сеула производилось международной фирмой по кадровым ресурсам. В настоящее время Чунгвон Канг является членом правления “LG Investment & Securities Company” и старшим консультантом юридической фирмы “Kim & Chang” в Корее.

Настоящая статья основана на Рабочем документе МВФ № 03/235, “From the Front Lines at Seoul Bank: Restructuring and Reprivatization” («С передовой линии фронта в Банке Сеула: реструктуризация и реприватизация») (Вашингтон).