



ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Японский банк международного сотрудничества (Japan Bank for International Cooperation – JIBIC) был создан в 1999 году как государственный финансовый институт, деятельность которого направлена на развитие экономического сотрудничества с зарубежными странами. Основной функцией банка являлась **поддержка внешнеэкономической деятельности японских компаний**.

В октябре 2008 года в результате слияния нескольких финансовых институтов: Корпорации финансирования социальной сферы (National Life Finance Corporation – NLFC), Финансовой корпорации сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства (Agriculture, Forestry and Fisheries Finance Corporation – AFC), Японской финансовой корпорации малого и среднего предпринимательства (Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise – JASME), а также Японского банка международного сотрудничества (JIBIC) был образован **новый финансовый институт – Японская финансовая корпорация (Japan Finance Corporation – JFC)** (рис. 1).

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	2

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



Рис. 1. Схема реорганизации Японского банка международного сотрудничества.

JIBIC стал структурным подразделением JFC, ответственным за международное сотрудничество. При этом в целях поддержания доверия со стороны зарубежных финансовых институтов и выполнения международных обязательств **банк сохранил свое первоначальное название**.

Миссия Японского банка международного сотрудничества

До октября 2008 года Миссия банка заключалась в оказании содействия устойчивому развитию Японии и другим странам посредством кредитования и выполнения других финансовых операций в целях:

- поддержки развития экспорта, импорта и других видов внешнеэкономической деятельности Японии;
- повышения устойчивости мировой финансовой системы;
- обеспечения социально-экономического развития и экономической стабильности в развивающихся регионах мира.

Обязательным условием деятельности Банка являлось **неучастие в конкурентной борьбе с коммерческими финансовыми учреждениями.**

После образования Японской финансовой корпорации Миссия JBIC несколько изменилась и состоит в содействии устойчивому развитию экономики Японии и других стран посредством осуществления международных финансовых операций в целях:

- содействия международному развитию и обеспечения доступа Японии к стратегически важным природным ресурсам;
- поддержания и повышения конкурентоспособности японских компаний на международном рынке;
- разработка и реализация антикризисных мер по преодолению мирового финансового кризиса.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

С целью обеспечения максимальной прозрачности процессов, внедрения стратегического управления, ориентированного на конкретные результаты, в JBIC в 2002 году была внедрена **Система показателей оценки эффективности деятельности Банка.**

Эта система состоит из трех блоков:

- Миссия и приоритеты операционной деятельности;
- Операционные стратегии;
- Годовой бизнес-план (см. рис. 2)



Рис. 2. Блок-схема Системы измерения эффективности деятельности Банка в целях стратегического управления.

1 Блок. «Миссия и приоритеты операционной деятельности». Определение приоритетов деятельности Банка во исполнение миссии, сформулированной в Законе о Банке, а также основных принципов, четко регламентирующих деятельность Банка.

2 Блок. «Операционные стратегии». Разработка комплекса операционных стратегий Банка сроком на 3 года для реализации среднесрочных целей и задач Банка. Разработка системы индикаторов в соответствии с обозначенными приоритетами для обеспечения непрерывности и прозрачности управления.

Операционные стратегии делятся на:

- **базовые** общего характера, отражающие цели развития собственных финансовых и организационных возможностей Банка;
- **предметные**, относящиеся к конкретной стратегической области (например, защита окружающей среды).

Каждая операционная стратегия характеризуется целью, задачами и индикаторами (количественными измерителями целей).

Пример базовой операционной стратегии по защите окружающей среды

Задача	Конкретные действия	Показатель
Более пристальное внимание к проблемам окружающей среды и продвижение проектов, улучшающих ее состояние	Активная поддержка проектов, улучшающих состояние окружающей среды в развивающихся странах	Доля проектов, профинансированных JBIC, которые имеют положительный для окружающей среды эффект

Пример предметной операционной стратегии

(Поддержка развивающихся стран в решении глобальных экологических проблем)

Задача	Конкретные действия	Показатель
Усиленная поддержка мер, принятых правительством развивающейся страны по сокращению эмиссии парниковых газов	Поддержка проектов, способствующих сокращению эмиссии парниковых газов, как часть мер по борьбе с глобальным потеплением	Объем займов, гарантий и инвестиционных обязательств по проектам по сокращению эмиссии парниковых газов
	Поддержка проектов, способствующих более широкому применению японской технологии очистки	Сокращение эмиссии парниковых газов, благодаря проектам, профинансированным JBIC (контролируемый индикатор)
		Объем займов, гарантий и инвестиционных обязательств по проектам, в рамках которых применяется японская технология очистки

Задачи и индикаторы устанавливаются для операционных стратегий на 3 года, и с учетом этого формируется годовой бизнес-план.

Содержание первых двух блоков представлено на рисунке 3.



Рис. 3. Структура Системы измерения эффективности деятельности Банка в целях стратегического управления.

3 Блок. «Годовой бизнес-план». Целью подготовки годового бизнес-плана является перевод операционных стратегий в набор тактических действий.

В основе системы стратегического управления **лежит двухуровневый PDCA - цикл управления Plan (Планирование) – Do (Выполнение) – Control (Проверка) – Action (Действия)**, включающий следующие стадии:

- постановка целей (Планирование),
- реализация процессов или проектов для достижения этих целей (Выполнение),
- измерение эффективности операционных стратегий (Проверка),
- операционное совершенствование и пересмотр целей (Действия) (рис. 4).

1 уровень. Прогнозный период операционных стратегий составляет 3 года, по истечении которых производится тщательный анализ и обзор деятельности JBIC за данный период.

Одновременно проводится анализ динамики внешней для Банка деловой среды, и **определяются стратегические альтернативы на последующие 3 года.**

По результатам анализа выполнения стратегий публикуется отчет по их оценке. На основании этого отчета **формулируются операционные стратегии на новый трехлетний период.**



Рис. 4. Система стратегического управления на базе PDCA цикла.

2 уровень. По истечении каждого финансового года осуществляется план-фактный анализ результатов операционной деятельности, в рамках которого **оценивается степень достижения плановых значений показателей**, указанных в годовом бизнес-плане. Результаты оценки публикуются **в годовом отчете об эффективности деятельности.**

Для повышения объективности и качества оценки деятельности JBIC был создан Внешний Комитет по оценке эффективности деятельности Банка (до октября 2008 года).

Комитет состоит из экспертов в области контроля и оценки качества процессов и систем управления во главе с сертифицированным аудитором.

Оценка эффективности проводится на основе данных Годового бизнес-плана и Операционных стратегий.

После публикации результатов оценки Комитет дает свое заключение относительно полученных результатов и обоснование выбора метода оценки, а также предоставляет рекомендации по совершенствованию **системы показателей оценки эффективности деятельности Банка.**