

**ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА, ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И РЫБОЛОВСТВА ЯПОНИИ**

**Стратегическое управление**



ВНЕШЭКОНОМБАНК

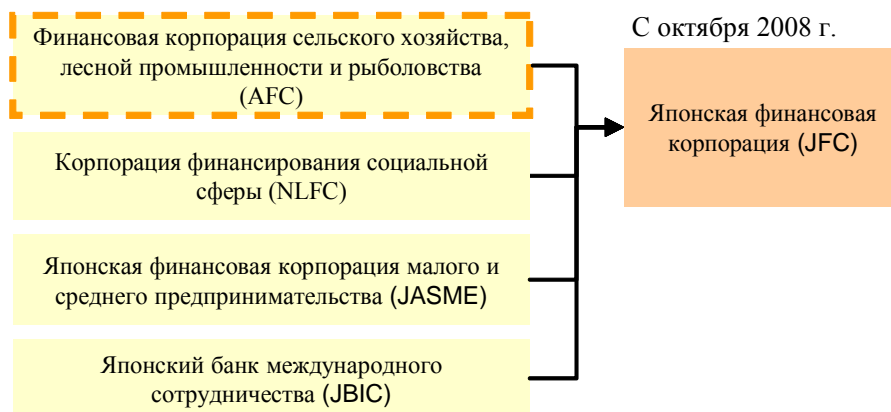
**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

СОДЕРЖАНИЕ:

<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ</b>	<b>1</b>
<b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>2</b>

Финансовая корпорация сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства Японии (Agriculture, Forestry and Fisheries Finance Corporation – AFC) была создана в 1953 году и являлась единственным государственным финансовым институтом, **реализующим государственную политику поддержки сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства.**

В октябре 2008 года AFC вошла в состав Японской финансовой корпорации (JFC), созданной в результате слияния нескольких финансовых институтов (рис. 1).




---

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

---

Рис. 1. Схема основания Японской финансовой корпорации.

AFC стала структурным подразделением JFC, ответственным за сотрудничество с предприятиями сельского хозяйства, лесной и рыбной промышленности.

Основной задачей деятельности AFC является предоставление льготных долгосрочных кредитов в целях:

- поддержки основных фермерских хозяйств;
- рационального использования лесных и рыбных ресурсов;
- поддержки местной промышленности путем сотрудничества сельского хозяйства и пищевой промышленности.

**Миссия Финансовой корпорации сельского хозяйства, лесной промышленности и рыболовства**

До октября 2008 года Миссия Корпорации заключалась в **содействии укреплению отраслей сельского хозяйства, лесной и рыбной промышленности, в обеспечении населения качественной продовольственной продукцией посредством тесного сотрудничества с клиентами и помощи развитию их бизнеса.**

После образования Японской финансовой корпорации AFC, уже в качестве структурного подразделения, сохранила свое предназначение и цели функционирования.

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

- определение приоритетов, разработка Стратегии и задач (Планирование);
- реализация деятельности в рамках Стратегии (Выполнение);
- осуществление оценки деятельности (Проверка);
- совершенствование бизнес-процессов и пересмотр приоритетов (Действия) (рис. 2).

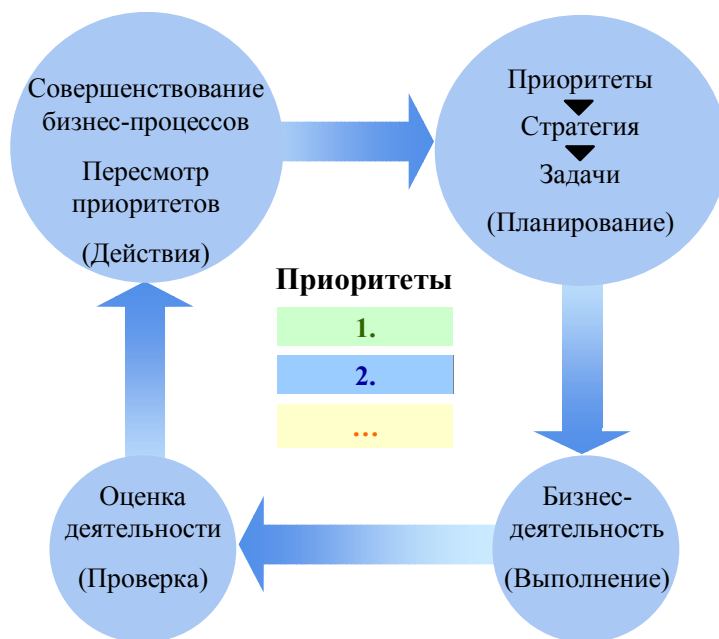


Рис. 2. Система стратегического управления на базе PDCA цикла.

Приоритеты деятельности AFC разрабатываются исходя из Миссии и государственной политики по отношению к отраслям, поддержку которых осуществляет Корпорация.

**Стратегия и приоритеты разрабатываются на 3 года, их выполнение оценивается ежегодно.**

Вся деятельность в рамках цикла стратегического управления осуществляется в соответствии с приоритетами.

По истечении прогнозного (трехлетнего) стратегического цикла и каждого финансового года **производится тщательный анализ и оценка деятельности за данный период.**

Пример анализа результатов реализации Стратегии AFC за 2005-2007 годы приведен на рис. 3. В отчетном периоде приоритетами деятельности были:

- всесторонняя поддержка клиентов посредством обеспечения кредитными ресурсами и управленческого консультирования;
- партнерство с частными финансовыми институтами;
- ускоренное реформирование собственной деятельности.

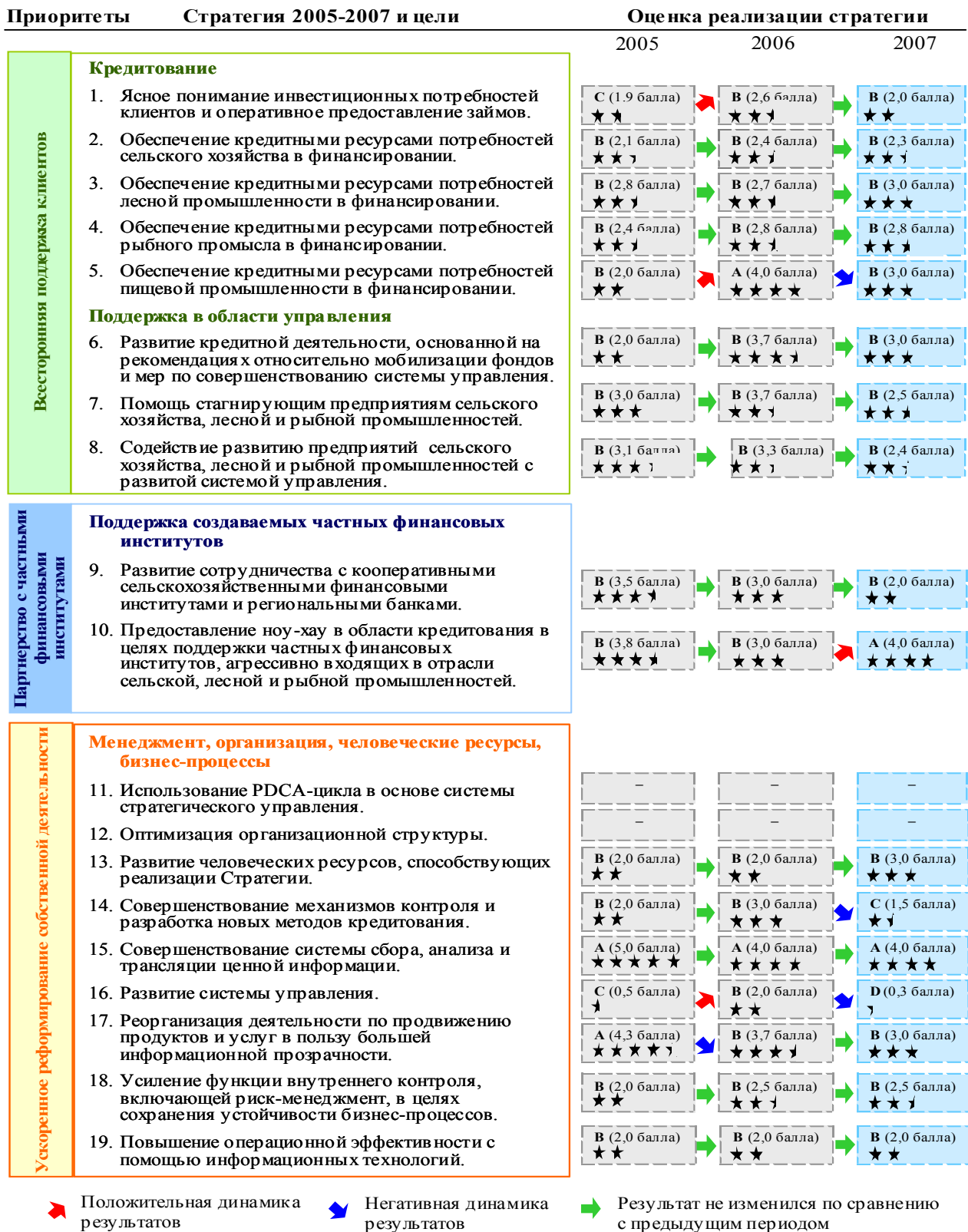


Рис. 3. Реализация Стратегии AFC за 2005-2007 гг.

Анализ реализации Стратегии осуществляется с помощью **системы рейтингования**, которая отражает тенденцию реализации Стратегии внутри стратегического периода.

Каждой цели соответствует набор определенных задач. Результаты достижения каждой цели оцениваются методом рейтингования (балльная экспертная оценка).

Рейтинги (А, В, С, D) устанавливаются на основе балльной оценки степени соответствия достигнутых результатов поставленной цели:

Таблица 1.

Рейтинг	Балльная экспертная оценка	Характеристика результатов достижения цели
<b>A</b>	от 4,0 баллов и выше	Уровень достижения цели гораздо выше запланированного
<b>B</b>	от 2,0 и менее 4,0 баллов	Цель полностью достигнута
<b>C</b>	0,5 и менее 2,0 баллов	Цель в целом достигнута, но требуется ряд доработок
<b>D</b>	менее 0,5 баллов	Цель не достигнута и требуется повышение эффективности процесса

**Балльная оценка результатов достижения цели** вычисляется как средняя всех значений балльных оценок задач, решение которых необходимо для достижения данной цели.

**Пример оценки результатов достижения цели  
«Ясное понимание инвестиционных потребностей клиентов и оперативное  
предоставление займов» за 2007 год**

Задачи	Балльная оценка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Поддержка основных фермеров</b> Финансовая поддержка основных игроков отрасли, влияние на уровень занятости и на развития регионального сельского хозяйства, лесной и рыбной промышленности</li> <li>• <b>Поддержка восстановления бизнеса</b> Предотвращение потери рабочих мест, поддержка возделывания земель</li> <li>• <b>Сеть безопасности</b> Ликвидация последствий стихийных бедствий.</li> <li>• <b>Поддержка нового бизнеса</b> Поддержка новых игроков рынка и венчурных проектов в сфере сельского хозяйства</li> <li>• <b>Повышение уровня сервиса</b> Сокращение времени на выдачу ссуд</li> </ul>	<p>★ ★ ★ 3,0</p> <p>★ ★ 2,0</p> <p>★ ★ ★ 3,0</p> <p>★ 1,0</p> <p>★ 1,0</p>
<p>★ Графическое представление баллов</p>	<p><b>Рейтинг В (2,0 балла)</b></p>

Рис. 4. Оценка результатов достижения цели.

Степень достижения каждой задачи оценивается с применением количественного и/или качественного методов оценки.

Количественная оценка применяется в случае, если показатель, характеризующий задачу, может быть измерен количественно:

Таблица 2.

Характеристика результатов достижения цели	Балльная оценка
Цель достигнута на 120% и более	5
Цель достигнута на 100% и более, но менее чем на 120%	3
Цель достигнута на 80% и более, но менее чем на 100%	1
Цель достигнута менее чем на 80%	-1

**Качественная оценка** применяется в случае, если показатель, характеризующий задачу, – качественный:

Таблица 3.

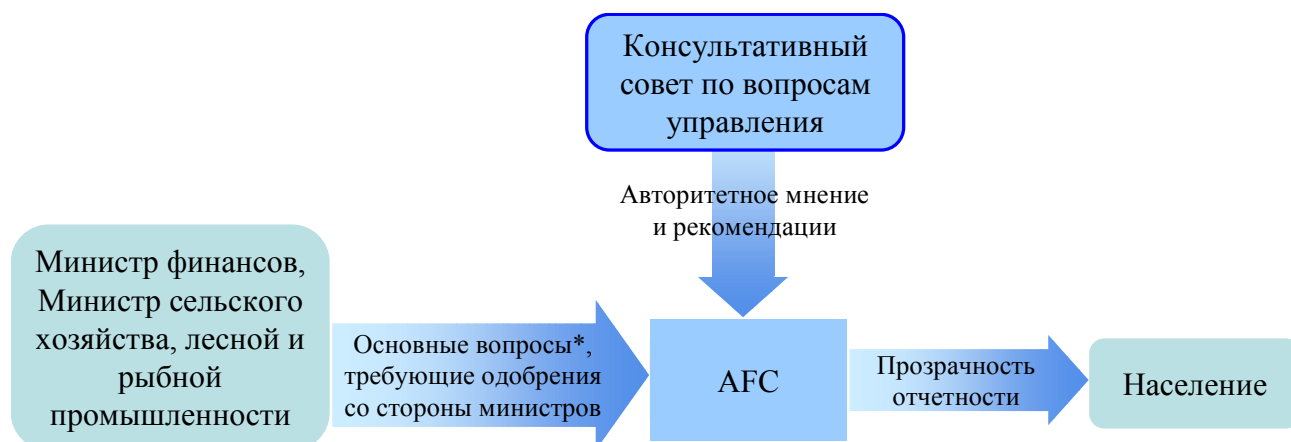
Характеристика результатов достижения цели	Балльная оценка
Эффективность инициативы, направленной на ее достижение, подтверждена, и фактический результат гораздо выше запланированного	5
Эффективность инициативы позволила достичь запланированного результата	3
Инициатива в целом адекватна	1
Инициатива неадекватна	-1

Результаты анализа реализации Стратегии ежегодно публикуются в виде **отчетов об эффективности деятельности**, которые выпускаются дополнительно к Годовым отчетам. Вся информация размещена в открытом доступе и постоянно обновляется на официальном сайте AFC.

Для объективности проведения анализа деятельности Корпорации создан **Консультативный совет по вопросам управления**, состоящий из внешних экспертов из разных областей управления.

Совет состоит из 6 человек, среди которых высококвалифицированные представители деловой и научной сферы.

В компетенцию Совета входит обсуждение целей и действий руководства AFC оценка анализа эффективности деятельности Корпорации и выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления (рис. 5).



\*Утверждение Стратегии, финансового плана; представление бюджета и финансовых отчетов

Рис. 5. Роль Консультативного совета в системе управления AFC.

В результате проведенной оценки определяются приоритеты, и разрабатывается Стратегия Корпорации на последующие 3 года (рис. 6).

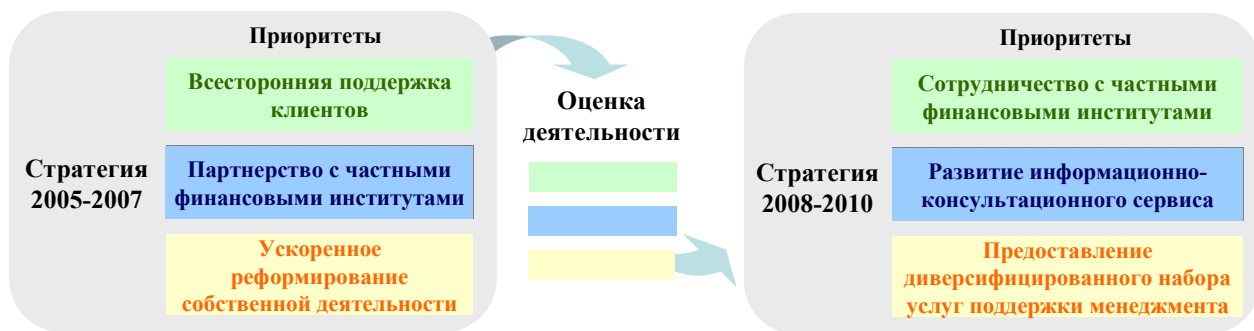


Рис. 6. Стратегический цикл AFC.