

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Банк развития Японии (Development Bank of Japan – DBJ) был образован в 1999 году на основе двух упраздненных финансовых институтов:

- Японского банка развития (Japan Development Bank, созданного в 1951 году);
- Государственной финансовой корпорации развития Хоккайдо-Тохоку (Hokkaido-Tohoku Development Finance Public Corporation, созданной в 1956 году).

Банк развития Японии (DBJ) был образован в целях реализации приоритетных направлений экономической и социальной политики государства.

Деятельность Банка сфокусирована на трех областях:

- повышение общественного благосостояния;
- рациональное использование природных ресурсов;
- создание новых технологий и отраслей.

Миссия Банка заключалась в **содействии экономическому и социальному развитию Японии посредством финансирования проектов, целью которых является:**

- устойчивое развитие японской экономики;
- повышение качества жизни населения;
- содействие развитию экономики регионов.

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	1
ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	3
ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	5

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

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В основе системы стратегического управления Банка развития Японии (DBJ) **лежит PDCA цикл управления**, включающий следующие стадии: планирование (Plan), выполнение (Do), контроль исполнения (Check) и обратная связь в виде корректирующих действий (Action).

До приватизации Банка система выглядела следующим образом (рис. 1).

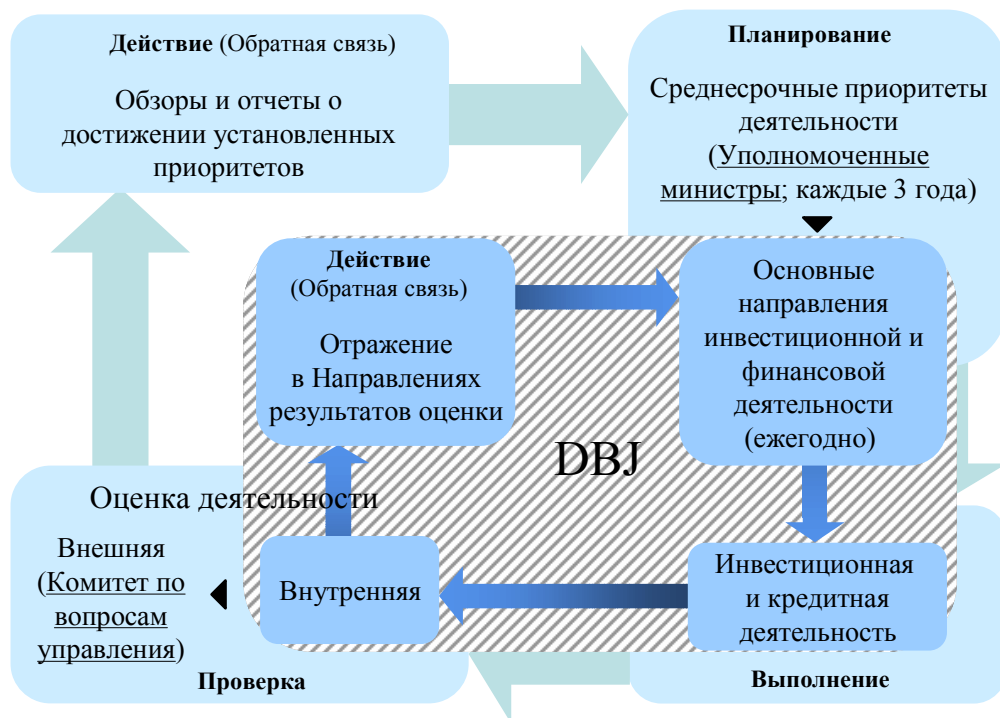


Рис. 1. Система стратегического управления на базе PDCA цикла (до приватизации).

Стадия **планирования** включает два этапа:

- первый этап предполагает подготовку уполномоченными министрами (Министром финансов и Министром природных ресурсов, транспорта и инфраструктуры) **среднесрочных приоритетов деятельности Банка на 3 года**;
- второй этап осуществляется менеджментом Банка и включает подготовку и публикацию **Основных направлений инвестиционной и финансовой деятельности на год** с учетом среднесрочных приоритетов, установленных государством.

На стадии **выполнения** реализуются инвестиционные и кредитные решения в соответствии с Основными направлениями инвестиционной и финансовой деятельности, сформулированными на предыдущей стадии.

В своей деятельности Банк использует **проектный подход**, который включает создание инфраструктуры каждого проекта, информационное обеспечение по мере его реализации, а также его мониторинг.

Стадии **проверки и действия (обратная связь)** предполагают проведение оценки деятельности Банка и использование полученных результатов в последующем стратегическом периоде.

Оценка эффективности деятельности включает в себя два этапа:

- внутренняя оценка, проводимая специализированными подразделениями Банка;
- внешняя оценка, осуществляемая Комитетом по вопросам управления (рис. 2).



Рис. 2. Оценки эффективности деятельности в цикле управления.

ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Для объективности проведения внутренней оценки эффективности деятельности в Банке создано специализированное структурное подразделение – **Офис оценки операционной эффективности**.

Офис проводит оценочные сессии и обеспечивает надлежащее функционирование системы внутренней оценки эффективности деятельности Банка.

Дополнительно, по инициативе Офиса оценки операционной эффективности, создана **Комиссия по контролю оценки операционной эффективности**, состоящая из внешних экспертов – членов академического сообщества Японии.

Комиссия дает советы и рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности Банка (рис. 2).

Результаты внутренней оценки операционной эффективности ежегодно оформляются в виде отчета и передаются на рассмотрение **Комитета по вопросам управления**.

Внутренняя оценка эффективности деятельности включает в себя 3 элемента:

- оценка экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных Банком;
- оценка эффективности системы кредитования и инвестиционной системы;
- детальная оценка эффективности проектов с учетом их целей, категорий и отраслей.

1. Оценка экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных Банком, проводится Инвестиционным и Кредитным департаментами Банка.

В целях объективности Офис оценки операционной эффективности дополнительно проводит контрольную оценку экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных Банком.

Оценка экономических и социальных эффектов от проектов, профинансированных Банком, определяется путем:

- ранжирования проектов по результатам оценки **социально-экономического эффекта от реализации проекта в целом:**

Ранг	Оценка социально-экономического эффекта от реализации проекта в целом
A	Проект имеет особо важный социально-экономический эффект/ Социально-экономический эффект выше ожидаемого
B	Социально-экономический эффект соответствует ожидаемому уровню
C	Социально-экономический эффект ниже ожидаемого уровня

- ранжирования проектов по результатам реализации Банком своей роли в качестве участника проекта (при осуществлении кредитования или инвестирования):

Ранг	Роль DBJ в качестве участника проекта (в процессе кредитования или инвестирования)
A	Чрезвычайно важная
B	Ожидаемая
C	Ниже ожидаемой

Пример оценки экономического и социального эффектов проектов Банка развития Японии (DBJ) за 2007 год.

	Социально-экономический эффект от реализации проекта в целом			Роль DBJ в качестве участника проекта (в процессе кредитования или инвестирования)		
	A	B	C	A	B	C
Количество проектов 792, из них:	5%	90%	6%	5%	92%	3%
Развитие регионов	3%	94%	3%	1%	97%	2%
Охрана окружающей среды и общественной стабильности	2%	94%	4%	6%	94%	0%
Создание новых технологий и отраслей промышленности	14%	70%	17%	15%	74%	11%

Более чем 90% оцененных проектов имели ожидаемый или особо важный **экономический и социальный эффект.**

2. Оценка эффективности системы кредитования и инвестиционной системы Банка проводится ежегодно его Плановым отделом.

Офис оценки операционной эффективности дополнительно проводит контрольную оценку. На основании проведенной оценки принимается решение о совершенствовании или доработке соответствующих систем.

3. Детальная оценка эффективности проектов с учетом их целей, категорий и отраслей проводится Офисом оценки операционной эффективности. Данная оценка проводится в 2 этапа – на стадии рассмотрения проекта Банком и по итогам реализации проекта.

На стадии рассмотрения проекта Банком проводится предварительная оценка ожидаемых результатов проекта.

По завершении проводится итоговая оценка фактических показателей эффективности проекта.

ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Внешняя оценка эффективности деятельности Банка развития Японии (DBJ) в рамках цикла стратегического управления **проводится Комитетом по вопросам управления.**

Этот Комитет состоит из внешних, по отношению к Банку, экспертов из разных отраслей и областей управления. В его компетенцию входит оценка деятельности Банка исходя из среднесрочных приоритетов деятельности, сформулированных Министром финансов и Министром природных ресурсов, транспорта и инфраструктуры.

Результаты внешней оценки докладываются уполномоченным министрам, а также публикуются в открытом доступе.

Публикуемые на официальном сайте Банка **Отчет об операционной эффективности, Финансовый отчет, Отчет об административных расходах, Годовой отчет и Отчет о корпоративной социальной ответственности** демонстрируют высокую степень информационной прозрачности DBJ.

В конце 2008 г. деятельность Японского банка развития (DBJ) характеризовалась следующими показателями:

Суммарные активы, млн. долл. США	125 032
Собственный капитал, млн. долл. США	20 722
Кредитный портфель, млн. долл. США	144 487
Чистая прибыль: млн. долл. США	525
Рейтинги облигаций FILP агентства: Moody's Investors Service, Inc	Aaa
Standard & Poor's	AA –
Численность персонала, чел.	1 347
Отделения (представительства) на территории Японии	18
Представительства за рубежом	5

В июне 2007 года был принят **новый Закон о Банке развития Японии (DBJ)**, предполагающий с октября 2008 года преобразование Банка в **акционерное общество с последующей приватизацией в течение пяти-семи лет.**

До начала процесса приватизации единственным акционером Банка было государство. Планируется, что в переходный период примерно до 2014 году Банк будет полностью передан частным акционерам (рис. 3).



Рис. 3. Схема приватизации DBJ.

С началом приватизации Банк переходит **на новую бизнес-модель управления** (рис. 4).

Ранее основу деятельности Банка развития Японии составляли долгосрочные займы и кредиты. В ответ на растущие потребности клиентов, было принято решение **о диверсификации финансовых услуг Банка**, в том числе за счет экспертизы долгосрочных проектов, консультационных услуг, структурного финансирования и др.

Соответственно, в связи с акционированием Банка его Миссия была расширена за счет таких задач, как:

- завоевание доверия клиентов и оправдание их ожиданий;
- повышение общественного благосостояния посредством осуществления финансовой деятельности, носящей созидательный характер.

Таким образом, новая модель ориентирована на клиентов и реализуется посредством комплекса специализированных финансовых услуг, включающих инвестирование и кредитование, а также консалтинг.



Рис. 4. Бизнес-модель нового Банка развития Японии.

В реорганизованном Банке развития Японии элементы PDCA цикла стратегического управления претерпели ряд изменений.

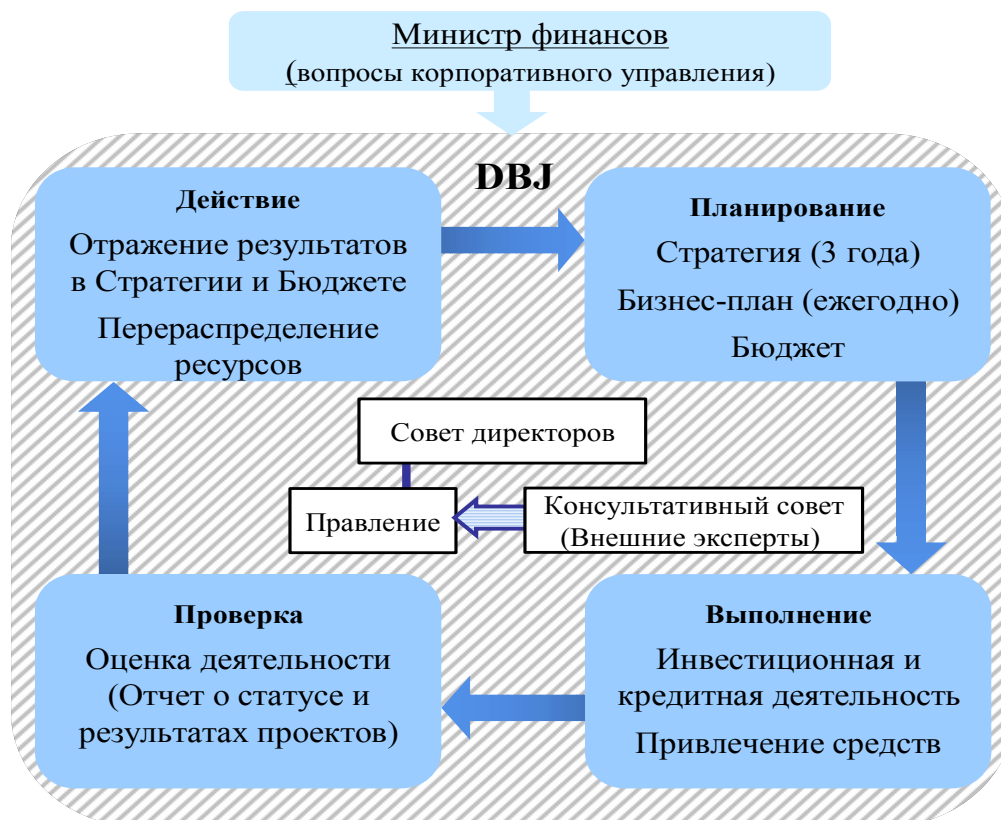


Рис. 5. Система стратегического управления на базе PDCA цикла (после приватизации).

В частности, **влияние уполномоченных министров на систему стратегического управления сократилось.**

Если ранее они разрабатывали среднесрочные приоритеты деятельности Банка, то теперь Министр финансов выполняет лишь согласующую роль в следующих вопросах корпоративного управления:

- назначение и смена руководителей дирекций и внешних аудиторов;
- распределение прибыли;
- внесение изменений в учредительные документы;
- слияние, разделение, ликвидация.

В 2008 году Банк развития Японии впервые самостоятельно разработал **Стратегию развития** на 3 года, которая предполагает создание к 2010 году интегрированной инвестиционно-кредитной платформы в соответствии с новой бизнес-моделью.

Также, в соответствии с новым Законом о DBJ, Банк ежегодно составляет бизнес-план и бюджет.

В Банке была внедрена **система управления по целям**, в рамках которой руководитель устанавливает индивидуальные цели и показатели для каждого сотрудника, находящегося у него в подчинении.

По результатам деятельности сотрудников производится оценка их профессиональных достижений в рамках реализуемой Стратегии.

Поскольку система управления по целям тесно связана с системой мотивации, то **вознаграждение сотрудника зависит от достигнутых им целей.**