

КАНАДСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегическое управление



ВНЕШЭКОНОМБАНК

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Канадский банк развития бизнеса (Business Development Bank of Canada – BDC) имеет свою предысторию создания.

В 1944 году в Канаде был создан Промышленный банк развития. В 1975 году этот банк был присоединен к вновь образованному Федеральному банку развития бизнеса.

В 1995 году на основании специального закона Федеральный банк развития бизнеса был реорганизован в Канадский банк развития бизнеса.

По закону Канадский банк развития бизнеса (BDC) – **акционерное общество со 100% государственным участием.**

Миссия Канадского банка развития бизнеса (BDC) состоит в содействии **созданию и развитию малых и средних предприятий** (далее – «МСП») посредством финансовой поддержки, включая венчурное финансирование и оказание консультационных услуг.

Основными финансовыми продуктами и услугами Канадского банка развития бизнеса (BDC) являются:

- долгосрочное проектное финансирование;
- кредиты на пополнение оборотных средств;
- субординированные кредиты;
- смешанное долговое и доленое финансирование;
- венчурное финансирование;
- прямые и портфельные инвестиции в компании высокотехнологичных отраслей;
- долговые финансовые инструменты, гарантированные правительством Канады;
- консультационные услуги.

Канадский банк развития бизнеса (BDC) **напрямую осуществляет финансирование МСП**, отдавая приоритет предприятиям, занятым в инновационных, наукоемких и ориентированных на экспорт отраслях.

На долю Банка в 2008 году приходилось около 3,4% срочного кредитования на рынке финансовых услуг для МСП страны. **Число клиентов** Банка в первом квартале 2008 г. **достигло 27 тысяч.** **Размер кредитного портфеля** составил 10 млрд. канадских долларов.

В соответствии с законом **Банк функционирует как коммерческий финансовый институт.**

Основная деятельность Банка приносит прибыль, поэтому он не финансируется из государственного бюджета. При этом Правительство Канады ежегодно получает от Банка **дивидендные выплаты.**

О результатах своей финансовой деятельности Канадский банк развития бизнеса (BDC) **отчитывается на регулярной основе перед Парламентом Канады.** Согласно закону деятельность банка курируется **Министром промышленности Канады.**

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА	2
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	2

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

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

По состоянию на середину 2009 года филиальная сеть Банка включала 94 офиса на всей территории Канады. Численность персонала Банка составляла более 1700 человек.

Деятельностью Банка **управляет Совет директоров**, состоящий из:

- Председателя Совета;
- Президента Банка и Главного исполнительного директора в одном лице;
- 12 членов Совета.

Председатель Совета директоров избирается на основании рекомендации Министра промышленности Канады.

Деятельность Совета директоров обеспечивают 5 специально созданных комитетов (рис. 1).

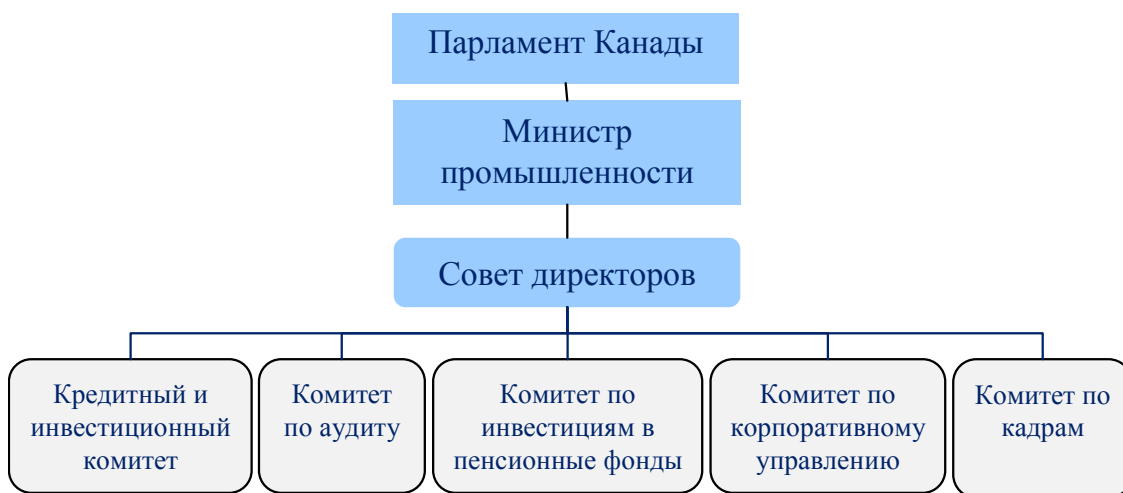


Рис. 1. Структура корпоративного управления Канадского банка развития бизнеса (BDC).

Каждый комитет функционирует на основании полномочий, закрепленных за ним Советом директоров, и регулярно отчитывается перед ним.

В зависимости от изменений внешней среды и текущей конъюнктуры Совет директоров может пересматривать и, в случае необходимости, **изменять полномочия комитетов**.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегия Канадского банка развития бизнеса (BDC) формулируется в **Корпоративном плане**, являющемся важнейшим документом Банка.

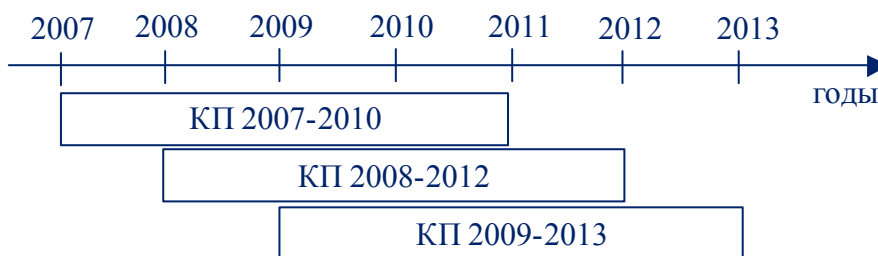
Корпоративный план утверждается Советом директоров и определяет стратегический курс развития Канадского банка развития бизнеса (BDC) на среднесрочный период.

После утверждения Корпоративный план передается на ознакомление в Правительство Канады.

Корпоративный план составляется на **пятилетний период** и включает в себя:

- стратегические ориентиры;
- корпоративные цели;
- план стратегических действий;
- ожидаемые результаты от реализации Корпоративного плана;
- бюджет на период планирования.

Корпоративный план **пересматривается ежегодно с учетом изменений экономических условий** (рис. 2).



* КП - Корпоративный план

Рис. 2. Преемственность Корпоративных планов Канадского банка развития бизнеса (BDC).

В Корпоративном плане, кроме общей стратегии развития Банка сформулированы **отдельные функциональные стратегии**, такие как стратегический план развития информационных технологий, стратегический план развития человеческих ресурсов и другие.

План стратегических действий Канадского банка развития бизнеса (BDC) учитывает приоритеты государства и основан на глубоком анализе экономики, тенденций развития МСП Канады и финансирования данного сектора.

Например, перед утверждением Корпоративного плана на 2009-2013 годы руководство Канадского банка развития бизнеса (BDC) совместно с Советом директоров анализировали возможные сценарии развития внешней среды при негативных последствиях мирового финансового кризиса.

Можно выделить 3 уровня **целей и задач** Канадского банка развития бизнеса (BDC), как института развития (рис. 3):

- индивидуальные предприниматели;
- малые и средние предприятия (МСП);
- деловая среда, в которой функционируют индивидуальные предприниматели и МСП.



Рис. 3. Уровни целей и задач Канадского банка развития бизнеса (BDC).

На **уровне индивидуальных предпринимателей** Канадский банк развития бизнеса (BDC) ставит перед собой цели содействия созданию и развитию мелких форм предпринимательства, совершенствования необходимых деловых качеств предпринимателей и информационного обмена между ними.

На **уровне МСП** Банк обеспечивает своих клиентов новыми финансовыми продуктами, предоставляет доступные по стоимости консультационные услуги, способствует формированию долгосрочных партнерских отношений.

Канадский банк развития бизнеса (BDC) стремится быть ведущим финансовым институтом развития, формирующим **деловую среду**, создавая эффект синергии между основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) (рис. 4).



Рис. 4. Стейкхолдеры Канадского банка развития бизнеса (BDC).

Для реализации стратегии Канадский банк развития бизнеса (BDC) внедрил методологию **системы сбалансированных показателей (ССП - Balanced Scorecard)**.

Для визуализации стратегии используется **Стратегическая карта (Strategy map)**, которая графически отображает общий стратегический курс Банка на период планирования.

Стратегическая карта визуализирует рамки процесса стратегического управления в Канадском банке развития бизнеса (BDC), показывая взаимосвязь миссии Банка, его стратегических целей, процессов распределения ресурсов и планирования на уровне подразделений (рис. 5).

Желаемые ключевые результаты отражают главные корпоративные цели на определенный период планирования. Достижение этих целей также обеспечивает получение дивидендов для акционера – Правительства Канады.

Стратегические инициативы являются основными внешними и внутренними приоритетами, на которых фокусируется деятельность Банка. Инициативы образуют структурированную систему, в соответствии с которой Канадский банк развития бизнеса (BDC) оценивает результаты своей деятельности по окончании планового периода.

Миссия – оказание помощи в создании и развитии малого и среднего предпринимательства Канады.

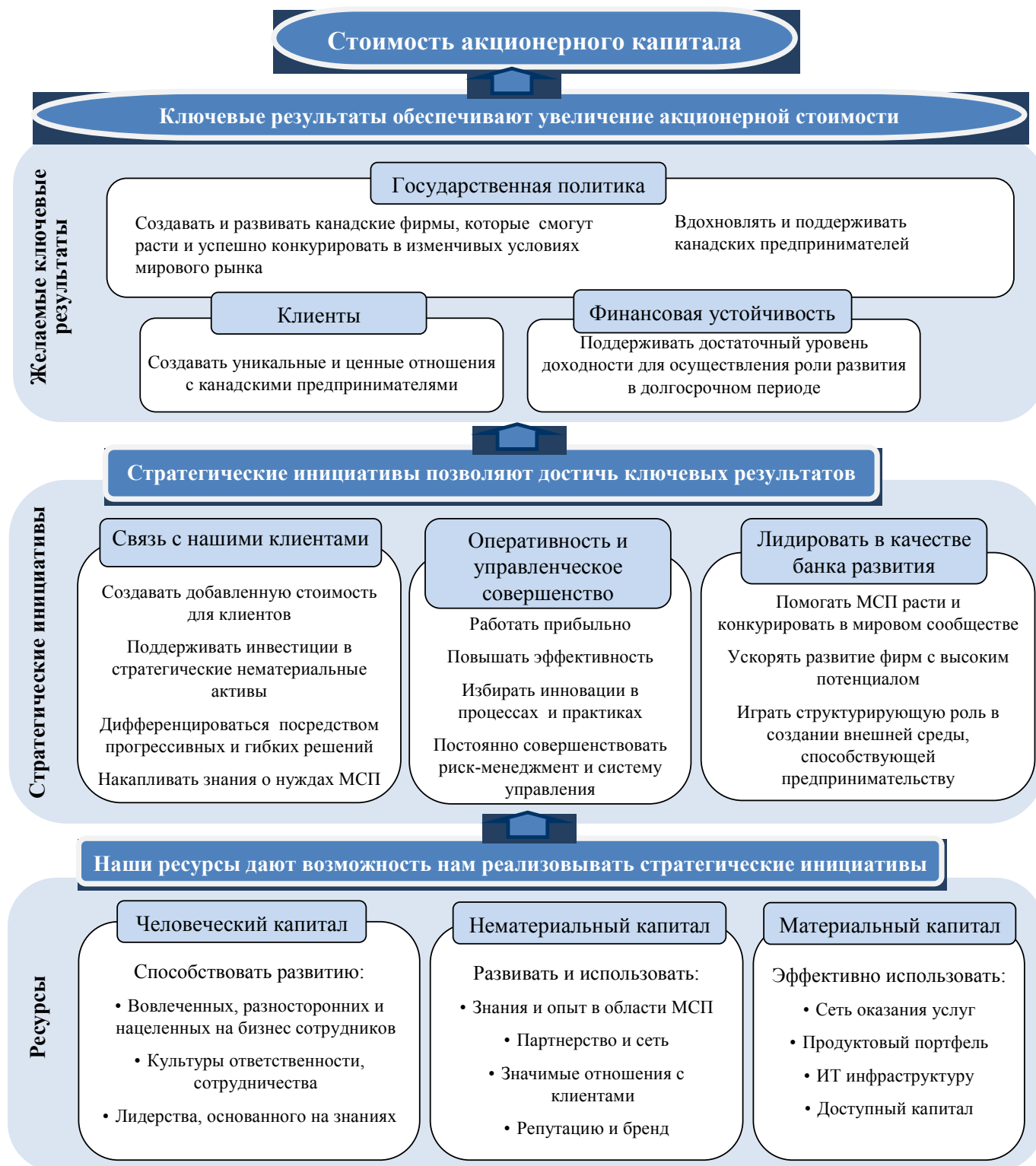


Рис. 5. Стратегическая карта Канадского банка развития бизнеса (BDC) (из Корпоративного плана 2009-2013 гг.).

Эффективность деятельности Канадского банка развития бизнеса (BDC) измеряется **степенью соответствия показателям Корпоративного плана**.

Стратегические цели Банка формулируются в четырех областях:

- **клиенты;**
- **персонал;**

- **эффективность;**
- **финансовая устойчивость.**

Для мониторинга поставленных в Корпоративном плане целей используется следующий набор ключевых показателей деятельности (табл. 1):

Таблица 1.

Ключевые показатели деятельности (2004 - 2008 гг.)

Область	Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Клиенты	Уровень удовлетворенности клиентов (%)	91	93	92	93	93	91
Персонал	Вовлеченность сотрудников (%)	77	74	78	80	76	80
Эффективность	Коэффициент эффективности (%)	48,7	48,5	48,9	50,2	48,5	50,1
Финансовая устойчивость	Размер кредитного портфеля (млрд. канад. долл.)	7,3	7,9	8,6	9,1	10	10,4
	Выручка от оказания консультационных услуг (млн. канад. долл.)	20	18,9	21,6	23,5	24,8	26
	Рентабельность собственного капитала (%)	5,1	9,7	9,2	8,5	4,7	6,3

*Планируемый целевой показатель

В области **клиентов** Канадский банк развития бизнеса (BDC) преследует цель создания взаимовыгодных отношений с предпринимателями Канады, в рамках которых осуществляется кредитование, направляются инвестиции и оказываются консультационные услуги. Оказывая поддержку бизнес-проектам, Банк стремится на долгосрочной основе сопровождать развитие бизнеса своих клиентов.

Достижение этой цели измеряется показателем **уровня удовлетворенности клиентов**. Этот показатель измеряется ежегодно. Он оценивает сложившиеся отношения между Канадским банком развития бизнеса (BDC) и его клиентами. Измерение показателя производится сторонней компанией.

По итогам 2008 года уровень удовлетворенности клиентов составил 93%, что на 3% выше целевого показателя. В 2009 году банк запланировал этот показатель на уровне 91% (рис. 6).

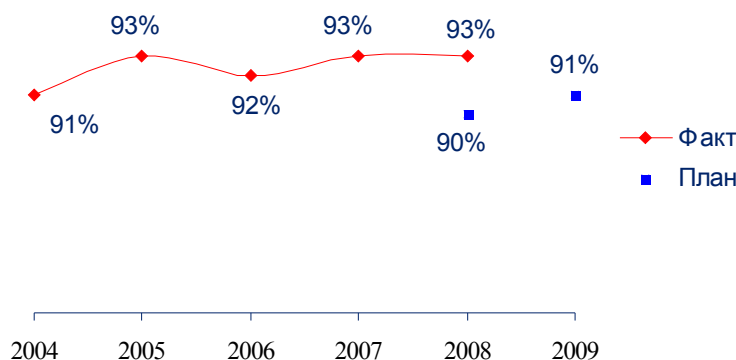


Рис. 6. Динамика уровня удовлетворенности клиентов.

В области **персонала** Канадский банк развития бизнеса (BDC) осуществляет отбор сотрудников по критериям профессионализма, практического опыта и лояльности, чтобы обеспечить высокое качество обслуживания клиентов Банка.

Банк стимулирует вовлеченность сотрудников в деятельность Банка и их стремление к обучению и развитию.

Степень достижения данной стратегической цели измеряется показателем **вовлеченности сотрудников**. Показатель определяется путем изучения мнения сотрудников о Банке, как о работодателе, измерением степени лояльности сотрудников и их активности в выполнении своих основных должностных обязанностей.

Уровень вовлеченности сотрудников по итогам 2008 года составил 76%, что на 2% меньше планового показателя. На 2009 год Канадский банк развития бизнеса (BDC) поставил цель повысить этот показатель до 80% (рис. 7).

Измерение данного показателя производится ежегодно с привлечением сторонней компании.

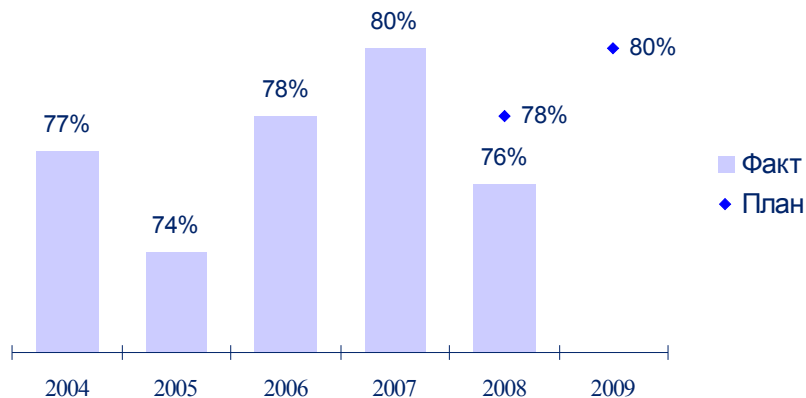


Рис. 7. Динамика вовлеченности сотрудников.

Достижение цели в области **эффективности** характеризуется **коэффициентом эффективности**. Как правило, это отношение операционных и административных расходов к процентному доходу и иному виду дохода.

Этот показатель учитывает полученную прибыль (убыток) по субординационным кредитам. Чем ниже значение показателя, тем эффективнее деятельность Канадского банка развития бизнеса (BDC).

Отношение расходов к доходам по итогам 2008 года составило 48,5%, что на 2,5% лучше целевого показателя (рис. 8).

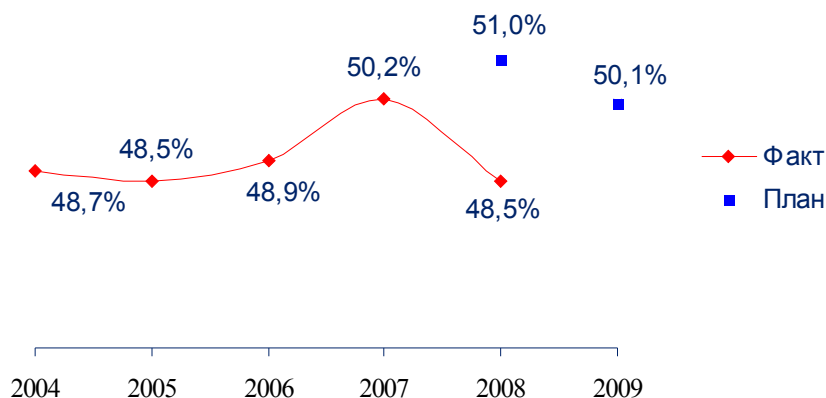


Рис. 8. Динамика коэффициента эффективности.

Достижение целей в области **финансовой устойчивости** предполагает **рост кредитного портфеля** и **выручки от оказания консультационных услуг**, а также повышение уровня **рентабельности собственного капитала**.

Размер кредитного портфеля Канадского банка развития бизнеса за 2008 год вырос на 900 млн. канадских долларов и составил 10 млрд. канадских долларов. Это значение превышает запланированное на 2008 год на 300 млн. канадских долларов (рис. 9).

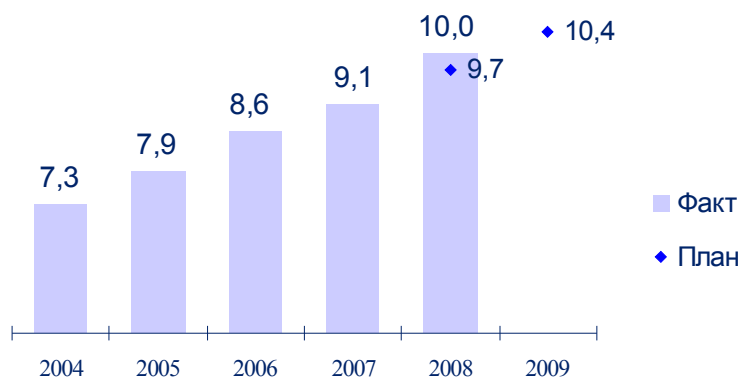


Рис. 9. Динамика величины кредитного портфеля, млрд. канад. долл.

Консультационные услуги, предлагаемые Канадским банком развития бизнеса (BDC), выгодно отличают Банк от подобных ему финансовых институтов развития.

Как правило, консультационные услуги по коммерческим вопросам являются достаточно дорогими. Канадский банк развития бизнеса (BDC) применяет гибкий подход к ценообразованию, предлагая предприятиям малого и среднего бизнеса доступные услуги высокого качества.

Выручка от оказания консультационных услуг по итогам 2008 года составила 24,8 млн. канадских долларов, что на 5,5% больше этого же показателя за 2007 год (рис. 10). Целевой показатель на 2009 год составляет 26 млн. канадских долларов. Данный показатель может быть использован для качественной оценки деятельности банка, так как чем больше выручка банка по данному виду услуг, тем больше доверия к банку со стороны потенциальных клиентов.

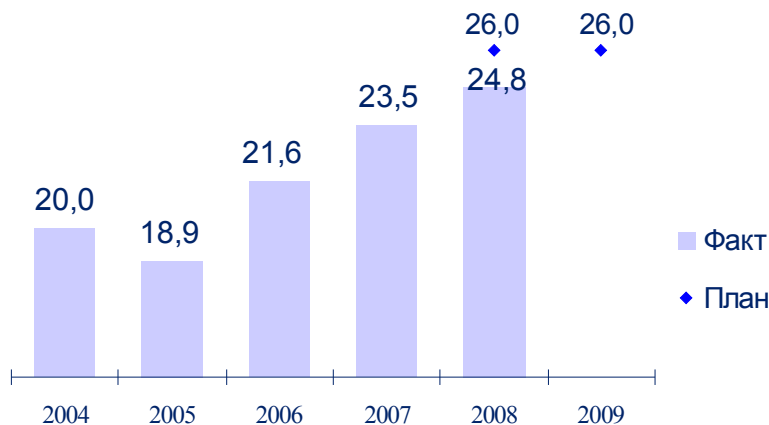


Рис. 10. Динамика выручки от оказания консультационных услуг, млн. канад. долл.

Целевой показатель **рентабельности собственного капитала** Канадского банка развития бизнеса (BDC) установлен на уровне не ниже доходности по долгосрочным государственным облигациям.

За период с 2004 по 2008 год рентабельность собственного капитала значительно колебалась. В 2004 году она составляла 5,1%, затем выросла до 9,7% в 2005 году, но потом непрерывно снижалась и по итогам 2008 года составила 4,7%, что ниже запланированного уровня (рис. 11).

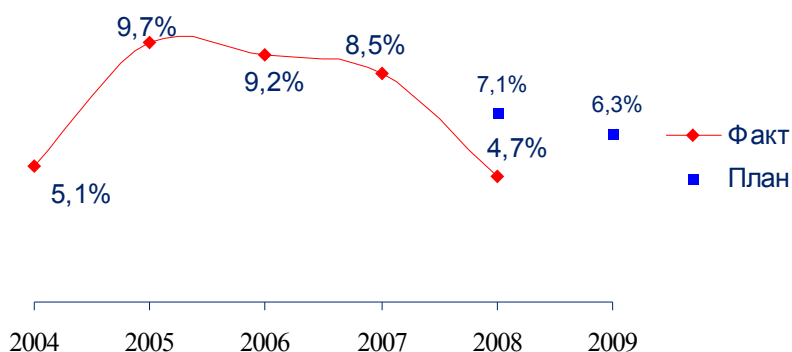


Рис. 11. Динамика уровня рентабельности собственного капитала.

Дополнительно Канадский банк развития бизнеса (BDC) измеряет и оценивает средне- и долгосрочный вклад в развитие МСП Канады, а также проводит оценку своей роли как комплиментарного института по отношению к частным финансовым институтам.

Начиная с 2007 года Канадский банк развития бизнеса (BDC) дополнительно осуществляет мониторинг 4-х показателей, которые отражаются в Годовом отчете и позволяют лучше отследить результаты деятельности в соответствии с полномочиями, полученными от Правительства Канады.

Этими показателями являются:

- создание бизнеса;
- рыночный рычаг;
- выживание бизнеса;
- развитие бизнеса.

Показатель «создания бизнеса» отображает вклад Канадского банка развития бизнеса (BDC) в создание новых предприятий. Его значение сопоставляется с показателем в целом по рынку.

Например, за период 2003 – 2008 годов 14% от общего количества одобренных Банком кредитов пришлось на вновь созданные предприятия. В то же время данные по рынку в целом свидетельствуют о том, что только 5% предприятий Канады являются вновь созданными.

Таким образом, в клиентской базе Банка доля таких предприятий вдвое превышает средний показатель по рынку.

Показатель «рыночного рычага» оценивает отдачу от каждого доллара, вложенного Канадским банком развития бизнеса (BDC) в венчурные проекты. По результатам 2008 года, **отдача от каждого инвестированного Банком доллара составила 6,5 канадских долларов.**

Показатель «выживания бизнеса» отображает процент «выживших» новых предприятий – клиентов Банка. Это количество превышает число в целом по рынку.

В частности, за период 2004 – 2008 годов 67% предприятий, поддержку которым оказывал Канадский банк развития бизнеса (BDC), выжили, по сравнению с 36% выживших предприятий, зарегистрированных официальной статистикой по стране в целом.

Показатель «развития бизнеса» отображает интенсивность развития клиентов Канадского банка развития бизнеса. Доля быстрорастущих МСП – клиентов Банка сопоставляется с идентичным показателем в секторе МСП в целом. Результаты исследования показали, что 26% клиентов Банка находятся на стадии интенсивного роста по сравнению с 13% компаний сектора МСП в целом.

В Канадском банке развития бизнеса (BDC) создан целый блок стратегического управления, возглавляемый **вице-президентом по стратегии и планированию** (рис. 12).

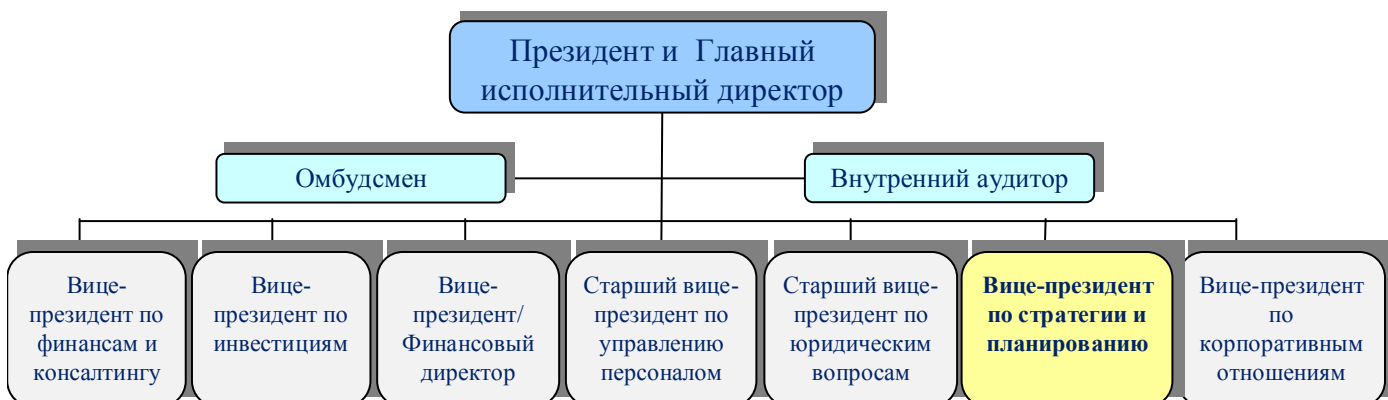


Рис. 12. Организационная структура Канадского банка развития бизнеса (BDC).

В компетенцию подразделений, входящих в состав этого блока, входит корпоративное планирование, проведение экономического, отраслевого и конкурентного видов анализа, **разработка стратегии**, а также **управление корпоративными проектами**.

Помимо блока по стратегии и планированию, среди ряда специализированных комитетов, отвечающих за определенные направления деятельности, при Правлении Банка создан **Комитет по планированию и развитию** (рис. 13).

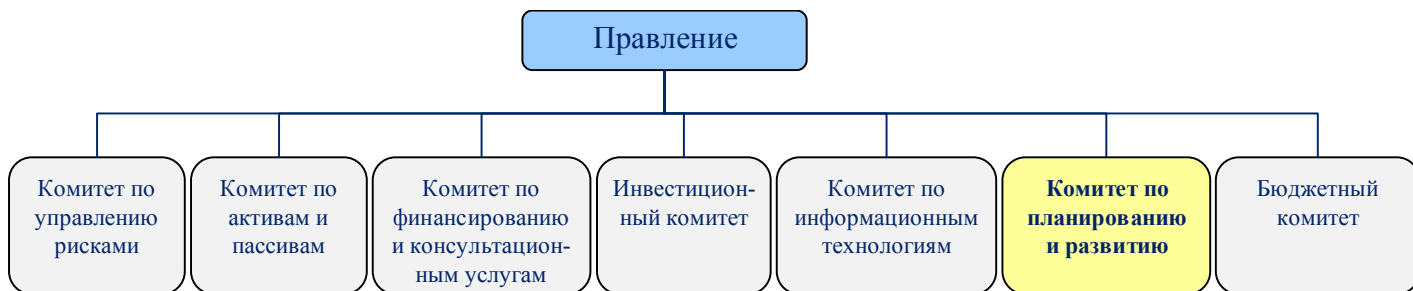


Рис. 13. Структура внутренних комитетов Канадского банка развития бизнеса (BDC).

Ежегодно проводится оценка эффективности работы Совета директоров Канадского банка развития бизнеса (BDC) и подотчетных ему комитетов. **Председатель Совета директоров оценивает деятельность каждого члена Совета директоров индивидуально.**

Ежегодно Совет директоров проводит оценку деятельности Президента и Главного исполнительного директора (в одном лице), а также определяет ему цели работы на перспективу.

Ежеквартально Совет директоров получает детализированные операционные отчеты о каждом из направлений деятельности Банка.

В соответствии с **Финансово-административным законом** (Financial Administration Act - FAA), помимо прочего регулирующим деятельность канадских акционерных обществ со 100% государственным участием, каждые 5 лет Канадский банк развития бизнеса (BDC) **обязан проходить внешнюю оценку эффективности своей деятельности.**

Оценка осуществляется **Главным аудитором Банка совместно с независимой аудиторской компанией** по следующим направлениям:

- система корпоративного управления;
- система стратегического управления (планирования);
- система риск менеджмента;
- система управления персоналом;
- финансовые операции;
- венчурное финансирование;
- консалтинг;
- казначейство;
- инвестиционный менеджмент;
- информационные технологии;
- система оценки результатов деятельности и отчетности.

Конечная цель проводимой оценки – **определить эффективность функционирования основных систем банка**, обеспечивающих его финансовую устойчивость, прибыльность активов, рациональное управление финансовыми и человеческими ресурсами.